

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Liikkeenjohdon valmentava konsultointi ja tiedon demokratisoituminen

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Jaakko Hämäläinen

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen

Tekijä: HÄMÄLÄINEN, JAAKKO

Tutkielman nimi: Liikkeenjohdon valmentava konsultointi ja tiedon demokratisoituminen

Pro gradu -tutkielma: 82 sivua, 4 liitesivua

Aika: Toukokuu 2017

Avainsanat: liikkeenjohdon valmentava konsultointi, liikkeenjohdon konsultointi, tiedon demokratisoituminen, disruptio, yhteiskehittäminen, pitkä häntä

Tutkimuksen aiheena on liikkeenjohdon valmentava konsultointi ja tiedon demokratisoituminen sitä disruptiivana tekijänä. Tutkimuksessa luodaan uusi liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelu, joka toimii tutkimuksen empiirisenä viitekehyksenä. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan valmentavan konsultoinnin suhdetta liikkeenjohdon konsultoinnin kenttään. Alan ansaintamalli on perustunut tiedon rajalliseen saatavuuteen.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään tiedon demokratisoitumista, yhteiskehittämistä ja niihin liittyvää disruptiivista murrosta ja murrospotentiaalia. Tämän lisäksi on tarkasteltu liikkeenjohdon konsultointialaa ja sen aiempaa toimintalogiikkaa.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin viideltä konsultointialan asiantuntijalta teemahaastatteluin, joiden pohjana käytettiin uutta liikkeenjohdon konsultoinnin kentän jaottelua. Haastatteluaineistoa tarkasteltiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liikkeenjohdon konsultoinnin kenttä ja valmentava konsultointi ovat murroksessa. Liikkeenjohdon konsultoinnin kentän muutoksia ovat muun muassa pitkän hännän palveluiden yleistyminen, erikoistuminen, perinteisen liikkeenjohdon konsultoinnin ja kouluttamisen läheneminen, konsultointipalveluiden evoluutio, kun esimerkiksi automaation arvioidaan hävittävän yksinkertaisimmat konsultointitoiminnot ja haastavammatkin toiminnot menettänevät auktoriteettiaan tiedon demokratisoitumisen takia. Tämä on vaikea tilanne perinteisille konsultointiyrityksille, mikäli organisaation pohjatyöt menettävät oleellisesti arvonsa, jolloin freelancer-konsultointitaloilla ja muille alan uusille toimijoille on paremmat mahdollisuudet, koska heillä ei ole taakkana raskasta koneistoa. Uudessa ympäristössä liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin menestystekijöitä arvioidaan olevan yhteiskehittäminen ja asiakaslähtöisyys, konsulttimainen analytytisyys yhdistettynä mentorimaiseen vuorovaikutukseen sekä erikoistuminen.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Konsultointiala muutoksessa	5
1.2	Tutkimuskysymykset	7
1.3	Keskeiset käsitteet.....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	11
2.1	Disruptio	11
2.2	Tiedon demokratisoitumisella on pitkä häntä	13
2.3	Yhteiskehittäminen	18
2.4	Liikkeenjohdon konsultointiala	20
2.4.1	Liikkeenjohdon konsultointialan historia.....	22
2.4.2	Liikkeenjohdon konsultoinnin keskeisiä yrityksiä.....	24
2.4.3	Tieto ja auktoriteetti liikkeenjohdon konsultoinnissa	25
2.4.4	Liikkeenjohdon konsultointi tiedon demokratisoitumisen kourissa	27
2.5	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	29
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	Laadullinen tutkimus	30
3.2	Aineiston keruu, analyysi ja tulkinta	30
4	LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTIKENTTÄ.....	35
4.1	Liikkeenjohdon konsultoinnin erilaisia jaotteluita	35
4.1.1	Jaottelu konsultoinnin toiminta-alueen mukaan.....	35
4.1.2	Jaottelu konsultin roolin mukaan	37
4.2	Liikkeenjohdon konsultoinnin uusi jaottelu	39
4.2.1	Valmentava konsultointi	41
4.2.2	Kouluttamiskonsultointi.....	44
4.2.3	Asiantuntijakonsultointi: Raaka ongelmasta ratkaisuun –konsultointi ja yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultointi.....	46
4.2.4	Kaavamaisten ratkaisujen konsultointi	48
4.2.5	Uuden liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelun yhteenveto	50

5	EMPIRIA.....	51
5.1	Valmentava konsultointi	51
5.2	Valmentavan konsultoinnin tulevaisuus	54
5.2.1	Erikoistuminen	56
5.2.2	Liikkeenjohdon konsultoinnin kentän evoluutio.....	57
5.2.3	Liikkeenjohdon konsultointi lähenee kouluttamista ja päinvastoin.....	60
5.2.4	Tiedon demokratisoituminen aiheuttaa auktoriteettien murtumista.....	62
5.3	Tulevaisuuden vaatimukset valmentavalle konsultille	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	68
6.1	Ympäristön muutos ja valmentavan konsultoinnin vaatimukset	68
6.2	Pohdinta	76
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimuskysymykset	79
	LÄHDELUETTELO	82
	LIITTEET	87
	LIITE 1: Haastattelurunko	87

KUVIOT

Kuvio 1	Disruption eteneminen	12
Kuvio 2	Kokonaistarjonnan kysyntäkäyrä	14
Kuvio 3	Konsultin roolien ohjaavuussuhteet	38
Kuvio 4	Konsultoinnin jaottelu konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden mukaan	4a: 40, 4b: 41 , 4c: 44 , 4d: 46, 4e: 48
Kuvio 5	Konsultoinnin tyypillinen tapahtumaketju	47
Kuvio 6	Auktoriteetti tiedon demokratisoituessa	69
Kuvio 7	Konsultin roolin muutos asiakkaan ja konsultoinnin lähentyessä	70
Kuvio 8	Konsultoinnin evoluutio uudessa viitekehyksessä	71
Kuvio 9	Auktoriteetin palauttaminen houkuttelevan osaamisen kautta tiedon demokratisoitumisessa	75

TAULUKOT

Taulukko 1	Liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelu toiminta-alueen mukaan	35-36
------------	--	-------

1 JOHDANTO

1.1 Konsultointiala muutoksessa

Tämän tutkimuksen kohteena on liikkeenjohdon valmentava konsultointi ja tiedon demokratisoituminen sitä disruptoivana tekijänä. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan muutospotentiaalia, jota tiedon demokratisoituminen saa aikaa professionaalisessa liikkeenjohdon valmentavassa konsultoinnissa. Tällöin kiinnostuksen kohteena on, miten valmentavien konsulttien toimintatavat ja –ympäristö sekä liiketoimintalogiikka ja –käytännöt muuttuvat tiedon demokratisoitumisen muokatessa ympäristöä. Aihetta tarkastellaan empiirisen aineiston lisäksi konsultoinnin murroksen sekä toisaalta liikkeenjohdon konsultointialan aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden avulla.

Perinteisesti liikkeenjohdon konsultointi on jaoteltu viiteen laajaan toiminta-alueeseen. Nämä ovat tietotekniikka, strategia ja organisaatio, markkinointi, toimintojen johtaminen, sekä henkilöstön johtaminen (Greiner & Poulfelt 2005). Usein myös liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivat yritykset jaotellaan näiden mukaan, tai jos konsultointiyritys harjoittaa useampaa näistä toiminnoista, yrityksen eri osastot on useimmiten jaoteltu tämän jaottelun mukaan.

Tässä tutkimuksessa on kehitetty uudenlainen jaottelu, jossa liikkeenjohdon konsultointi on jaoteltu neljään konsultointityyppiin konsultoinnin asiakaskontaktin ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden perusteella. Tämän luokittelun mukaiset uudet konsultointityypit ovat valmentava konsultointi, kouluttamiskonsultointi, asiantuntijakonsultointi ja kaavamaisten ratkaisujen konsultointi. Tämä jaottelu perustuu siihen, miten liikkeenjohdon konsultti asiakastaan konsultoi. Tätä uutta jaottelua tarkastellaan yksityiskohtaisemmin keskittyen erityisesti näistä tyypeistä yhteen: liikkeenjohdon valmentavaan konsultointiin. Tutkimuksessa päädyttiin keskittymään vain yhteen konsultointityyppiin, jotta tutkimuksen aihepiiri pysyisi tarpeeksi tiiviinä. Näistä neljästä konsultointityypistä päädyttiin tutkimaan valmentavaa konsultointia, sillä

tutkijalla on suuri mielenkiinto juuri tätä konsultointityyppiä kohtaan, sekä halu työskennellä juuri valmentavana konsulttina tulevaisuudessa.

Tiedon demokratisoituminen tarkoittaa tiedon saavutettavuuden parantumista. Aikaisemmin esimerkiksi akateeminen ja korkeamman tason tieto on ollut vain eliitin ja akateemikkojen etuoikeus. (Wikipedia, WWW-sivut.) Christensen, Wang & van Bever (2013) ennustavat tiedon demokratisoitumisen aiheuttavan murroksen konsultoinnin alalle. Kun tiedon epäsymmetria on konsultointialalla vähentynyt, tutkijat ovat jopa esittäneet, että konsultointiyritysten potentiaaliset asiakkaat eivät halua enää ostaa yhtä paljon palveluita perinteisiltä konsultointiyrityksiltä kuten McKinsey & Co, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young ja Bain & Co kuin ennen, koska asiakkaat voivat saada tiedot itsekkin internetistä. Asiakkaat eivät halua enää näiden konsultointiyritysten tuottamia Solution Shop –ratkaisuja, jotka voivat saada halvemmalla muualta tai tuottaa itse. Tämän lisäksi alan kilpailu on koventunut teknologisen kehityksen myötä, sillä palveluiden tarjoajan ja asiakkaan sijainnilla on yhä vähemmän merkitystä internetin tarjoamien työkalujen ansiosta. Tämä kehitys on tuonut alalle jo tässä vaiheessa paljon niin sanottuja freelancer-konsultointiyrityksiä, jotka tarjoavat palveluita ilman suuren taustaorganisaation tukea, jota tarvitaan entistä vähemmän, kun tietoa voi hankkia yhä helpommin ja halvemmalla. Tiedon demokratisoituessa perinteisten konsultointiyritysten suurista tiedonhankintakoneistoista ja suurista organisaatioista tulee enemmän taakka kuin etu. (Christensen, Wang & van Bever, 2013.)

Christensenin, Wangin & van Beverin (2013) mukaan konsultointialan niin sanottu perustieto tulee tiedon demokratisoituessa kaikkien saataville. Tällöin konsulttien ja konsultointiyritystenkin on tulevaisuudessa erikoistuttava, sillä ensinnäkin perustieto ei ole enää se, mitä asiakkaat haluavat ja toiseksi kilpailu kovenee. Erityisesti nykypäivänä monet yritykset erikoistuvat tuottamaan asiakasyrityksille big datan käsittelyyn liittyviä konsultointipalveluita, sillä yrityksille kertyvän big datan käsittely ja analysointi on edelleen monille yrityksille vaikeaa tai ainakin kannattamatonta. Erikoistua voi myös esimerkiksi valmentamaan konsultointiin, kunhan se tuottaa uudenlaista hyötyä asiakkaille. Erikoistumisen yleistymisen myötä useiden hyvin erilaisten palveluiden tarjoaminen käy yhä vaikeammaksi yksittäiselle konsultointiyritykselle ja tässä tapauksessa suuret perinteiset konsultointiyritykset ovat pulassa, sillä niiden

palveluvalikoima on edelleen erittäin laaja eikä varsinaista erikoistumista ole tapahtunut (Christensen ym., 2013).

Tiedon paremman saavutettavuuden myötä asiakkaiden rooli on muuttunut passiivista tiedon vastaanottajista aktiivisiksi tiedon kuluttajiksi ja tuottajiksi. Sosiaalisen median avulla tavalliset ihmiset voivat hankkia ja tuottaa tietoa toistensa saataville. (Prahalad & Ramaswamy, 2004b.) Tämä on otettava myös konsultoinnissa huomioon, sillä konsultti ei voi enää olettaa, että kaikki hyödyllinen tieto on vain hänellä tai hänen saatavillaan. Asiakkaista on tullut yhä interaktiivisempi osa yritysten verkostoja ja monet asiakkaat haluavat osallistua ratkaisuiden synnyttämiseen. Asiakkaisiin on suhtauduttava uudella tavalla. He ovat enemmänkin kumppaneita kuin pelkkiä objekteja, jonka vuoksi heidät on otettava mukaan tuotteiden, palveluiden ja ratkaisuiden kehittämiseen. Tätä luomisen prosessia kutsutaan yhteiskehittämiseksi (co-creation). (Prahalad & Ramaswamy, 2004b.)

1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan liikkeenjohdon valmentavaa konsultointia ja tiedon demokratisoitumista sitä disruptiivana tekijänä. Tiedon demokratisoitumisen vaikutuksia tarkastellaan liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin näkökulmasta. Jotta voidaan tutkia liikkeenjohdon valmentavaa konsultointia, on tässä tutkimuksessa rakennettu viitekehyykseksi uusi liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelu.

Vastatakseen tähän tutkimustavoitteeseen tutkimuksessa tulee

1. kuvata liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin roolia ja asemaa osana liikkeenjohdon konsultoinnin kenttää
2. kuvata ja analysoida liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin toiminta- ja ansaintalogiikan pääpiirteitä
3. analysoida valmentavaa konsultointia osana tiedon demokratisoitumisprosessia

1.3 Keskeiset käsitteet

Liikkeenjohdon konsultointi

Greiner ja Metzger (1983) määrittelevät liikkeenjohdon konsultoinnin seuraavasti: ”Liikkeenjohdon konsultointi on yrityksille toimitettava neuvoa-antava palvelu, jota tarjoavat erityisesti koulutetut ja pätevät henkilöt, jotka avustavat, objektiivisesti ja riippumattomasti, asiakasorganisaatiota tunnistamaan ongelmansa, analysoimaan niitä, suosittelemaan ratkaisuja näihin ongelmiin sekä pyydettäessä avustamaan ratkaisujen implementoinnissa.” Tämä tutkimus pohjautuu tälle liikkeenjohdon konsultoinnin määritelmälle.

Liikkeenjohdon valmentava konsultointi

Liikkeenjohdon valmentava konsultointi, joka tarkoittaa konsultointitoimintaa, jossa ammattilaisen tarkoituksena on auttaa asiakastaan menestymään paremmin liiketoiminnassaan valmentavin ja yksilöllisin keinoin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tässä tutkimusraportissa liikkeenjohdon valmentava konsultointi ilmastaan lyhyemmin valmentavana konsultointina.

Disruptio

Disruptoivat eli häiriyttävät innovaatiot ovat markkinoiden näkökulmasta odottamaton, tuotetta, palvelua tai ratkaisua parantava innovaatio. Suurimmillaan tällainen innovaation voi aiheuttaa alaa muovaavan murroksen eli disruption (Christensen, Anthony ja Roth, 2004.)

Pitkä häntä

Pitkä häntä on Chris Andersonin vuonna 2004 luoma nimitys niille hyödykkeille, joiden yksilölliset myyntimäärät ovat vähäisiä ja tuottaminen kannattamatonta johtuen taloudellisista tai teknisistä syistä. Pitkän hännän teorian mukaan määrittyy niin

sanottujen niche-tuotteiden myynnin kasvu esimerkiksi verkkokauppojen ja suoratoistopalveluiden ansiosta. (Anderson, 2006.)

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan yhteinen hyödyn luomista; jonka avulla asiakas voi samanaikaisesti yrityksen kanssa rakentaa palvelukokemusta, joka sopii heidän kontekstiinsa (Pralad & Ramaswamy, 2004b, 8).

Tiedon demokratisoituminen

Tiedon demokratisoituminen tarkoittaa tiedon saavutettavuuden parantumista. Aikaisemmin esimerkiksi akateeminen ja korkeamman tason tieto on ollut vain eliitin ja akateemikkojen etuoikeus. (Wikipedia, WWW-sivut.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu kuudesta pääluvusta. Toisessa luvussa perehdytään tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen. Luvussa tarkastellaan disruptiota, pitkää häntää, yhteiskehittämistä ja yleisesti liikkeenjohdon konsultointialaa. Kolmas luku esittelee tutkimuksen metodologian. Metodologiaosuudessa esitellään muun muassa käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja tutkimusaineiston keruu sekä todetaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Neljännessä luvussa kuvataan liikkeenjohdon konsultoinnin viitekehystä sekä esitellään muutamia liikkeenjohdon jaotteluita. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen aikana luotu uusi liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelu, jolle tutkimuksen empiria pohjautuu. Viidennessä luvussa esitellään haastatteluaineistosta tutkimukselle merkittävät osat. Luvussa kuvataan liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin muutosta konsultoinnin kentässä sekä tiedon demokratisoitumisen vaikutuksia liikkeenjohdon valmentavalle konsultoinnille. Viimeisessä eli johtopäätösluvussa tulkitaan ja analysoidaan tutkimusaineistoa. Samalla vastataan viimeisiin tutkimuskysymyksiin, esitetään erilaisia tutkimukseen liittyviä

pohdintoja sekä arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusvaihtoehtoja.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

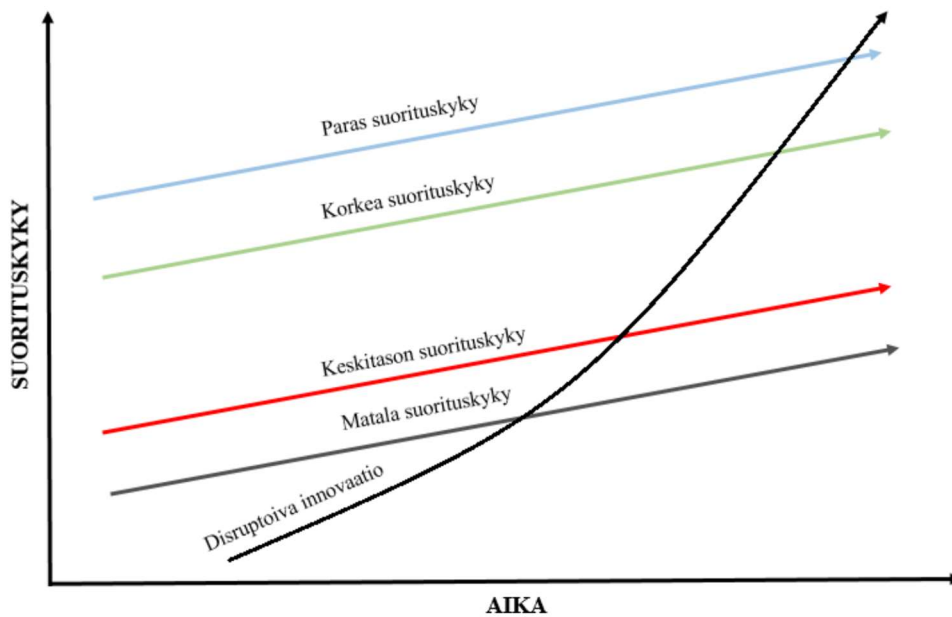
Tämä luvun tarkoituksena on rakentaa tutkimuksen tieteellinen ja teoreettinen viitekehys. Luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeistä kirjallisuutta, sekä tarkastellaan liikkeenjohdon konsultoinnin alaa yleisesti.

2.1 Disruptio

Disruptoivat eli häiriyttävät innovaatiot ovat markkinoiden näkökulmasta odottamaton, tuotetta, palvelua tai ratkaisua parantava innovaatio. Suurimmillaan tällainen innovaation voi aiheuttaa alaa muovaavan murroksen eli disruption (Christensen, Anthony ja Roth, 2004.) Disruptoivan toimintatavan tai teknologian teho piilee siinä, että sille perustuvat tuotteet, palvelut tai ratkaisut ovat joko edullisempia, yksinkertaisempia ja asiakasystävällisempiä. (Christensen, 1997.) Disruptio syntyy useimmiten hinnan laskemisen seurauksena. Hinnan laskeminen tapahtuu karsimalla tuotteista arvonluonnin kannalta vähempiarvoisia ominaisuuksia. Disruptoiva teknologia, tuote tai toimintatapa voi kehittyttyään haastaa toimialan vakiintuneiden toimijoiden tarjoamia tuotteita, ratkaisuja ja palveluita. Häiriyttävä innovaatio, joka luo kokonaan uusia markkinoita, puolestaan kamppailee uutuudensa takia kuluttamatta jättämistä vastaan. Tällaiset uudet tuotteet, palvelut ja ratkaisut vetävät puoleensa usein uusia asiakkaita, joilla ei aikaisemmin ole ollut varaa, kykyä tai muuten mahdollisuutta käyttää olemassa olevia tuotteita, palveluita tai ratkaisuja. Häiriyttävät innovaatiot tekevät useimmiten tuotteista joko edullisempia tai helpommin käytettäviä. (Christensen & Raynor, 2003; Christensen, Anthony & Roth, 2004; Gilbert, 2003.)

Disruptoivalla innovaatiolla on aina aluksi heikompi suorituskyky kuin jo alalla olevilla teknologioilla. Aluksi tämä disruptoiva innovaatio saa jalansijaa uusissa asiakassegmenteissä. Uusi teknologia kehittyy ajan kuluessa ja se pystyy palvelemaan yhä vaativampia asiakassegmenttejä. Ajan myötä disruptoiva innovaatio pystyy päihittämään alalla aikaisemmin olleet teknologiat ja nousemaan toimialan hierarkiassa.

Tätä kehitystä kuvaa kuvio 1, jossa disruptoiva innovaatio ohittaa ajan kuluessa muut teknologiat.



Kuvio 1 Disruption eteneminen (Christensen, 1997)

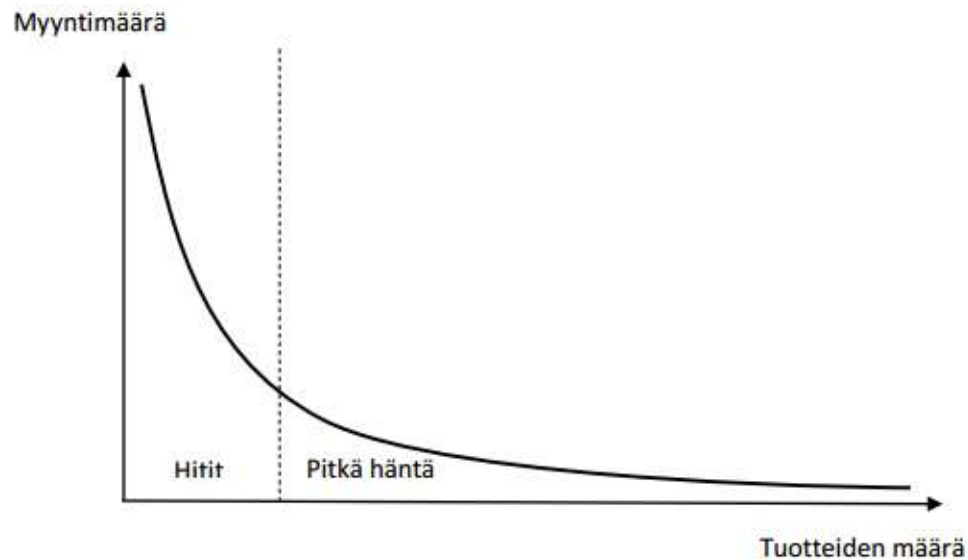
Liiketoiminnan murros eli disruptio tapahtuu jokaisella toimialalla aika ajoin. Nämä johtuvat häiriyttävistä innovaatioista, jotka alkavat usein vaikuttaa negatiivisesti jo alalla oleviin yrityksiin. (Christensen, 1997.) Murroksen sattuessa erityisesti alan menestyneimmät ja keskeisimmät yritykset kohtaavat suurimpia haasteita, sillä niiden käytössä olevat teknologiat ovat yleensä suorituskyvyltään huonompia ja yritysten on tehtävä päätöksiä uusien innovaatioiden suhteen. Ratkaisevien innovaatioiden käyttämättä jättäminen voi olla yrityksen kannalta kohtalokasta, mutta myös uuden teknologian tai liiketoimintamallin sovittaminen ja hyödyntäminen omissa organisaatioissa voi olla hankalaa. Tästä syystä todennäköisimmin uudet tulokkaat hyötyvät eniten disruptoivasta innovaatiosta, koska he voivat ottaa sen ennakkoluulottomammin ja nopeammin käyttöön. Murroksessa monet uudistuskyvottomät alalla olleet yritykset saattavat korvautua uusilla tulokkailla. Tätä ilmiötä kutsutaan vakiintuneiden yritysten toimialamurroksessa kohtaamiksi haasteiksi. (Henderson & Clark 1990; Cooper & Smith 1992; Chandy & Tellis 2000; Vlaar, de Vries & Willenborg 2005).

2.2 Tiedon demokratisoitumisella on pitkä häntä

Chris Anderson on vuodesta 2004 lähtien kuvannut erilaisten hyödykkeiden kokonaistarjontaa, joka on viime vuosikymmenien liiketoimintamallien ja teknologioiden kehityksen avulla tullut saataville kuluttajille. Pitkä häntä on nimitys niille hyödykkeille, joiden yksilölliset myyntimäärät ovat vähäisiä. (Anderson, 2006.) Pitkää häntää voi myös soveltaa tilanteeseen, jossa tieto on hyödyke.

Taloudellisista ja teknisistä syistä suurin osa kokonaistuotannon potentiaalista ei ole päätynyt kuluttajille asti vaan ne päätyvät hukkaan tai on jätetty tuottamatta, sillä niiden tuottaminen olisi kannattamatonta. Kuitenkin näille erilaisille tuotteille on löytynyt hajanaista kysyntää. Internet on tuonut yhä useammat tuotteet useampien asiakkaiden saataville. Hyödykkeiden tuottajien ei ole ollut järkevää valmistaa kovinkaan erilaisia tuotteita, jolloin suurien massojen suosimat tuotteet ovat olleet ainoita kannattavasti tuotettavia hyödykkeitä. Perinteinen liiketoiminta on keskittynyt Andersonin termien mukaan hitteihin, ja uusi pitkän hännän mahdollistama liiketoiminta markkinarakoihin (niche markets). Kulutus on keskittynyt suuren suosion omaaviin hitteihin, mikä on toisaalta voimistanut yhtenäiskulttuuria ja samanlaista maailmankuvaa. Uudet markkinarakoja hyödyntävät liiketoimintamallit mahdollistavat entistä pirstoutuneemman kulttuurin ja yksilöllisempiä kulutus- ja käyttäytymismuotoja, kun jokaiselle löytyy makutottumuksia vastaavia kulutuksen kohteita. (Anderson, 2006.)

Pitkän hännän kokonaistarjonnan kysyntäkäyrä (Kuvio 2) voidaan hahmotella potenssilain mukaisesti $1/x$ -kuvaajalla. Tilastotieteessä tällaista jakaumaa kutsutaan pitkähäntäiseksi. Kokonaistarjonnan kysyntäkäyrässä x-akselille asetetaan tarjolla olevat tuotteet ja y-akselille niiden myyntimäärä. Reaalimaailmassa puhdasta matemaattista kuvaajaa ei kuitenkaan voida tehdä. (Anderson, 2006.)



Kuvio 2 Kokonaistarjonnan kysyntäkäyrä (Anderson, 2006)

Perinteinen kysyntäkäyrä on katkaistu kuluttajamarkkinoilla ennen pitkää häntää, jolloin kokonaistarjontaa on rajoitettu. Jakelun pullonkaulat, kuten hyllytila tai radiosignaalin kapasiteetti, ovat pakottaneet taloudellisista syistä tarjonnan rajaamiseen. Tällöin jäljelle jäävät vain niin sanotut hitit. Hittien ulkopuolelle jää kuitenkin kysyntää, mutta tämä kysyntä ei tule tyydytetyksi. Nämä markkinarakojen yksittäiset tuotteet myyvät vähän, mutta pitkän hännän kokonaismyynti voi olla yhtä iso kuin hittien markkinat. Digitaaliset tuotteet eivät kuitenkaan tarvitse varastotilaa, jolloin tällä alalla toimivat yritykset voivat tarjota suurempaa valikoimaa. (Anderson, 2006.)

Jotta kokonaistarjonnan ja kysynnän voi liittää yhteen, se vaatii markkinarakojen hyödykkeiden saavuttamisen kustannusten laskua. Tämä kehitys hittimarkkinoista kohti kapeiden sektoreiden mukaanottoa on tapahtunut tuotantovälineiden ja jakelun demokratisoitumisen sekä kysynnän ja tarjonnan yhdentymisellä. (Anderson, 2006.)

Internetin tuleminen ja henkilökohtaisten tietokoneiden yleistymisen ovat aiheuttaneet kehityksen, jossa asiakkaiden rooli on muuttunut passiivista kuluttajista aktiivisiksi tuottajiksi. Ihmiset haluavat ilmaista itseään, pitää hauskaa ja kokeilla erilaisia elämyksiä. (Anderson, 2006.) Arkikielessä tätä kutsutaan sosiaalisesti mediaksi, jossa tavalliset ihmiset voivat tarjota toisilleen sisältöjä ja hyötyä.

Tuotantovälineiden lisäksi myös jakelun demokratisoituminen on alentanut markkinoille tuleminen kynnystä ja kasvattanut kokonaistarjontaa. Internet on mahdollistanut digitaalisten tuotteiden kokonaistarjonnan jakelun. Logistiikkakustannukset ovat

pienentyneet myös fyysisten tuotteiden osalta, kun asiakkaalle voidaan myydä suurempaa valikoimaa tuomatta ensin kaikkia tuotteita samaan fyysiseen tilaan. (Anderson, 2006.)

Anderson (2006) kutsuu yhdistäjiksi (aggregators) sellaisia yrityksiä, jotka keräävät yhteen suuren valikoiman tuotteita ja tuovat ne helposti asiakkaan esille. Anderson jakaa nämä yritykset vielä viiteen luokkaan, jotka edustavat eri liiketoiminta-aloja. Moni nykypäivän yritys toimii useammalla näistä luokista.

- Fyysiset hyödykkeet (esimerkiksi Amazon ja eBay)
- Digitaaliset hyödykkeet (iTunes)
- Mainonta ja palvelut (Google ja Facebook)
- Informaatio (Google ja Wikipedia)
- Yhdistäjän tai käyttäjän luoma sisältö (YouTube) (cf. Anderson, 2006.)

Täysin digitaaliset tuotteet toteuttavat parhaimmillaan täydellisen kysyntään perustuvan markkinan. Niiden kopioimisen, esille laittamisen ja logistiikan marginaalikustannukset ovat olemattomia. Tästä seuraa, että hitin ja myymättömän tuotteen valikoimassa pitäminen on liiketaloudellisin perustein samanarvoista. Myyjän ei tarvitse valikoida tuotteita ja tarjonta ei siis millään tavalla rajoita kysynnän kohdistumista. (Anderson, 2006.)

Internet on alentanut hakukustannuksia ja uusien tuotteiden kokeilemisen riskiä tuomalla joukkoistetun tiedon ja joukkojen viisauden hyödynnettäväksi. Ihmiset voivat lukea vertaisarviointeja, saada henkilökohtaisia suosituksia, olla viraalimarkkinoinnin kohteina tai löytää omien mielenkiinnon kohteiden perusteella vertaisryhmiä. (Anderson, 2006.)

Tiedon demokratisoituminen tarkoittaa tiedon saavutettavuuden (access to knowledge) paranemista. Tietoa on yhä enemmän tavallisten saatavilla. Aikaisemmin esimerkiksi akateeminen ja korkeamman tason tieto on ollut vain eliitin ja akateemikkojen etuoikeus. Ensimmäinen selkeä askel tiedon demokratisoitumisessa tapahtui, kun painettuja sanomalehtiä alkoi ilmestyä yhä suuremman joukon luettavaksi. Seuraava selkeä askel kohti tiedon demokratisoitumista on tapahtunut ensimmäisten yleisten kirjastojen ilmestymisen myötä 1700-luvun puolessa välissä (Checkland, 1980). Alkutahtit tiedon demokratisoitumiselle ollaan lyöty siis jo satoja vuosia sitten esimerkiksi kirjastojen

myötä (Wallace & Van Fleet, 2005). Ennennäkemätön ja räjähdysmäinen tiedon demokratisoituminen on kuitenkin tapahtunut vasta internetin myötä. Internet tarjoaa nykyisin tietoa lähes mistä tahansa ja pitkän hännän lainalaisuudet ovat tulleet koskemaan tietoa kaiken kaikkiaan. Internetistä löytää niin uutisia, mielipiteitä kuin akateemista tietoa. (Kiiski-Kataja, 2016.) Teknologinen kehitys ja internet ovat edesauttaneet edelleen tiedon demokratisoitumista. Enää tiedon hakeminen ja saaminen ei edellytä ammattilaisuutta vaan yhä suurempi osa myös akateemisesta tiedosta on kaikkien saatavilla. (Sanger, WWW-sivut, 2007.) Tiedon demokratisoituminen on tuonut mukanaan ongelmia. Esimerkiksi tuotetun sisällön luotettavuus on haaste ja tätä varten tiedon käyttäjille on yhä merkittävämpää oppia uusia taitoja kuten lähdekritiikkiä, medialukutaitoa ja tiedonhakutaitoja. (Kiiski-Kataja, 2016.) On siis aivan luonnollista, että tiedon demokratisoituminen on laajentunut koskemaan myös liikkeenjohdon konsultointiin liittyvää tietoa. Tiedon demokratisoitumisen ja internetin ansiosta vähemmän kysytty tieto löytää markkinarakonsa, kun sen saatavuus paranee.

Pitkä häntä on jo pitkään pätenyt aloilla, joilla tuotteena on tieto. Tieto ei ole enää niukkaa (Nguyễn, 2010). Tiedon demokratisoituminen ja läpinäkyvyyden lisääntyminen on käynnistynyt internetin ja sen sisällön myötä. Tällaisia erityisesti tietoa demokratisoivia internetin sisältöjä ovat sosiaalinen media, Wikipedia, avoin opetus, data, koodi, käännösteknologia, hakukoneet ja ilmaiset applikaatit. (Kiiski-Kataja, 2016.) Nämä disruptoivat innovaatiot ovat muuttaneet radikaalisti aiempia toimintatapoja aloillaan ja näin ollen aiheuttaneet disruption.

Tiedon tuottamisesta ja välittämisestä on tullut hankala liiketoiminnan ala, kun tiedon saatavuus paranee ja kuluttajat muuttuvat myös tiedon tuottajiksi. Internetin ansiosta kuka tahansa tiedon kuluttaja voi hakea tietoa paikasta ja ajasta riippumatta esimerkiksi hakukoneiden kuten Google ja Bing avulla sekä käyttää esimerkiksi internetin vapaata tietosanakirja Wikipediaa (Kiiski-Kataja, 2016).

Tietenkin myös konsultointiyritysten myymä tieto on yhä helpommin saatavilla ilmaiseksi tai ainakin huomattavasti huokeampaan hintaan kuin perinteisten konsultointiyritysten tuottamana. Konsultointiyritysten tuottama tieto ei ole tietoa, jota kovinkaan moni taho tarvitsee, mutta internet on tuonut pitkän hännän lainalaisuudet tiedon pariin. Kuitenkin tiedon demokratisoitumisen myötä nämä tiedot ovat nopeasti saatavilla ilmaiseksi tai ainakin halvalla. Aikaisemmin vain arvokkain tai suurimpia

massoja kiinnostava tieto voitiin painaa kirjoihin, mutta nykyisin verkosta voi löytää tietoa melkein mistä hyvänsä ja se on tehnyt mahdolliseksi niche-tiedon tuotannon ja dokumentoinnin, myös liikkeenjohdon konsultoinnin alalla.

Erilaisten internet-palveluiden käyttäjistä onkin tullut osa kollektiivista älyä, jota palveluntarjoajat käyttävät hyväkseen. Ihmisten yksilöllisten halujen vuoksi hitit sopivat harvoin kenellekään täydellisesti, koska ne on tuotettu pienemmän yhteisen nimittäjän mukaisesti. Asiakas löytää todennäköisesti paremman tuotteen pitkästä hännästä, jolloin myös tyytyväisyys tuotteeseen kasvaa. (Anderson, 2006.)

Anderson (2006) esittää, että pitkän hännän ilmiö näyttäytyy seuraavien teemojen kautta;

- Hittien osuus markkinoiden tarjonnasta on lukumääräisesti pienempi kuin muiden tuotteiden.
- Kustannukset, joita vaaditaan markkinarakojen saavuttamiseksi laskevat parhaassa tapauksessa minimaalisiksi.
- Tarvittavat työkalut ja menetelmät, joilla asiakkaat voivat tavoittaa tarjonnan.
- Kysyntäkäyrän painopisteen tasapainoittuminen hittien ja pitkän hännän - tuotteiden välillä markkinoiden vakiinnuttua.
- Pitkän hännän tuotteet muodostavat kannattavat markkinat hittituotteiden tavoin.
- Täydellinen saatavuus näyttää lopuksi tuotteiden todellisen kelpoisuuden markkinoilla, koska kysyntää vääristävät tekijät ovat poistuneet.

Tiivistettynä pitkä häntä mahdollistaa kulttuurin, jota taloudellinen niukkuus ei suodata. Ennen teollista vallankumousta suurin osa kulttuurista oli luonnollisesti paikallista. Tieto ja tavarat kulkivat samaa tahtia ihmisten kanssa. Markkinat olivat maantieteen pakottamina erikoistuneet pieniksi. Internetin ja digitalisoitumisen mahdollistama pitkän hännän markkina ei kuitenkaan tule poistamaan hittejä, vain vähentämään niiden merkitystä. (Anderson, 2006.)

2.3 Yhteiskehittäminen

”Yrityksen ja asiakkaan yhteinen hyödyn luominen; jonka avulla asiakas voi samanaikaisesti yrityksen kanssa rakentaa palvelukokemusta, joka sopii heidän kontekstiinsa” (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, 8).

Yhteiskehittämisen (co-creation) käsitettä ensimmäisenä käyttivät Prahalad ja Ramaswamy (2004b), ja käsite voidaan myös suomentaa yhteiskehittelynä tai yhteisluomisena (Bason, 2010). Bason (2010) määrittelee yhteiskehittämisen luomisen prosessina, jossa uudenlaiset ratkaisut kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa eikä ainoastaan asiakkaille. Yhteiskehittäminen murtaa vanhoja olettamuksia, joiden mukaan yritys voi luoda arvoa yksipuolisesti ja arvo syntyy vain yrityksen tuotteessa, palvelussa tai ratkaisussa (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Useissa tapauksissa osapuolina ovat yritys ja heidän asiakkaansa. Käytännössä yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että yritys ottaa asiakkaat mukaan kehittämään tuotettaan, palveluaan tai tarjoamaansa ratkaisua. Yhteiskehittämisen tavoite on saada aikaan molemmille osapuolille enemmän hyötyä kuin pelkkä yksipuolinen kehittäminen mahdollistaisi. (Prahalad, 2004.)

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004b) pohtiessa yhteiskehittämistä he esittävät peruskysymykseksi, että pystyvätkö yritykset tyydyttämään asiakkaat ja luomaan kasvua ja voittoa tässä uudessa äärettömien vaihtoehtojen maailmassa. Vastatakseen tähän haasteeseen on yritysten otettava asiakas mukaan kehittämistyöhön. Asiakkaan rooli on muuttunut muun muassa tiedon demokratisoitumisen myötä passiivisesta vastaanottajasta (passive receiver) aktiiviseksi yhteiskehittäjäksi (active co-creator). Asiakkaat eivät saa hyötyä vain tuotteita ostamalla. Sen sijaan asiakkaat ovat interaktiivisia yritysten verkostojen sekä kuluttajayhteisöjen kanssa tyydyttääkseen yksilölliset tarpeensa. Asiakashyöty muodostuu näiden kaikkien yksilöllisten kokemusten summana.

Asiakashyöty koostuu asiakkaan kokemien etujen ja kustannusten suhteesta. Asiakkaan edut yhdistetään helposti tarjotun tuotteen, palvelun tai ratkaisun laaduksi, jota yrityksessä voidaan arvioida objektiivisesti. Asiakkaat kuitenkin eivät osta tuotetta, palvelua tai ratkaisua sen ominaisuuksien vaan siitä koettujen hyötyjen vuoksi. (Lindic & Silva, 2011.) Tällaiset edut voivat olla fyysisiä, kokemuksellisia, psyykkisiä tai emotionaalisia (Carlson & Wilmot, 2006).

Voidakseen kilpailla tässä kehittyvässä liiketoimintaympäristössä tulee yritysten muuttaa hyödyn luomisinfrastruktuuria perusteellisesti. Yritysten tulee tehdä informaatiosta ja operaatioista läpinäkyviä ja avoimia kaikille yhteistyökumppaneille sekä muutettava heidän vuorovaikutuksensa asiakkaiden kanssa transaktioista tarkoitukselliseksi dialogeiksi. Asiakkaiden tulee pystyä ymmärtämään ja arvioimaan kaikki riskit ja hyödyt mitkä liittyvät heidän valintoihinsa. Tällä tavalla asiakas ja yritys ovat kiinteästi yhdessä luomassa hyötyä, joka on uniikki yksittäiselle asiakkaalle ja kestävä yritykselle. (Pralad & Ramaswamy, 2004b)

Asiakkaan uusi rooli perustuu muun muassa helpottuneeseen pääsyyn informaatioon tiedon demokratisoitumisen myötä. Asiakkaat pystyvät siis tekemään paremmin informoituja päätöksiä. Tietoja saa kaikista tuotteista ja kaikista yrityksistä globaalisti. Asiakkaat ovat lisäksi osa suurta asiakkaiden yhteisöverkostoa, jota eivät rajoita maantieteelliset tai sosiaaliset rajoitteet. (Pralad & Ramaswamy, 2004b)

(Asiakkaan uuden roolin ja yhteiskehittämisen myötä syntyy uusi hyödyn luomistodellisuus. Tuotannon ja kulutuksen roolit hälvenevät, sillä hyöty ei enää synny todellisuudessa, jossa tuotteet tuovat hyödyt ja markkinat vaihtavat ne. Markkinat alkavat muistuttaa enemmän foorumia, joka koostuu yksilöistä ja heidän yhteiskehittämiskokemuksistaan, kuin passiivista asiakasjoukkoa, jotka vain kulkevat tuotteiden perässä. Asiakkaat voivat muokata tuotteita ja jopa prosesseja, joka taas luo ongelmia tuotteisiin liittyvien vastuukysymysten kanssa. Asiakkaat haluavat valtaa, mutta eivät ole välttämättä valmiita ottamaan vastuuta. (Pralad & Ramaswamy, 2004b.)

Yhteiskehittämiskokemuksesta on tullut hyödyn perusta. Interaktion asiakkaan ja yrityksen välillä muotoilee hyödynluomisprosessin ja haastaa vanhat tavat. Samalla syntyy uusia mahdollisuuksia. Tulevaisuus rakentuu yksilölliselle yhteiskehittämiselle. Yksilö ja hänen ominaisuutensa tulee ottaa yhteiskehittämisen lähtökohdaksi. Tästä syystä yritysten tulee kiinnittää huomiota yhteiskehittämisen laatuun, joka riippuu interaktiosta asiakkaiden ja yrityksen välillä. (Pralad & Ramaswamy, 2004b)

Yhteiskehittämisen keskeiset edut liittyvät toteutusmahdollisuuksien monipuolisuuteen sekä toteutuksen onnistumiseen. Yhteiskehittäminen kasvattaa erilaisten ideoiden määrää, mikä puolestaan jättää enemmän valinnanvaraa päätöksentekijöille parhaan toteutettavan mallin valinnassa. Kun kehityshankkeet tehdään yhdessä käyttäjien kanssa,

saadaan aikaan palveluita, jotka todennäköisesti vastaavat käyttäjien tarpeisiin. (Bason 2010.)

Yhteiskehittämisen konseptin yleistyttyä sen hyödyt ollaan voitu osoittaa kiistattomiksi, jonka ansiosta siitä on tullut yleisesti hyväksytty paradigma (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Yhteiskehittämisen periaatteita voidaan myös käyttää asiakkaiden lisäksi laajemmin esimerkiksi vuorovaikutuksessa tuottajien, kumppaneiden sekä työntekijöiden kanssa (Ramaswamy & Gouillart, 2010.) Yhteiskehittämisessä on myös omat haasteensa kuten yritysten haluttomuus kertoa suurimpia ongelmiaan, joita sidosryhmät voisivat olla mukana ratkaisemassa eikä yhteiskehittämisellä välttämättä voida ratkaista kaikkia ongelmia. Kuitenkin mutkikkaankin ongelman edessä asiakaskunnan heterogeenisyys, marginaalisuus ja onnekas sattuma voivat auttaa hyvin määritellyn ongelman ratkaisussa. (Bingham, 2011)

2.4 Liikkeenjohdon konsultointiala

Tämän tutkimuksen liikkeenjohdon konsultoinnin määritelmä on Greinerin ja Metzgerin (1983) muotoilema: ”yrityksille toimitettava neuvoa-antava palvelu, jota tarjoavat erityisesti koulutetut ja pätevät henkilöt, jotka avustavat, objektiivisesti ja riippumattomasti, asiakasorganisaatiota tunnistamaan ongelmansa, analysoimaan niitä, suosittelemaan ratkaisuja näihin ongelmiin sekä pyydettäessä avustamaan ratkaisujen implementoinnissa.” Tämä on hyvin yleisluontoinen määritelmä, mutta muut tutkijat ovat määritelleet liikkeenjohdon konsultointia erilaisista näkökulmista.

Ropen (2006) mukaan konsultointi on aina jonkinlaiseen erityisosaamiseen liittyvää opastusta tai neuvontaa. Konsultin työ on aina enemmän tai vähemmän tilapäistä ja sen tärkeimpänä edellytyksenä on aina konsultoitavan asiakkaan tarve sekä usko siihen, että tämä osaamishankinta kannattaa joko taloudellisesti tai toiminnallisesti.

Liikkeenjohdon konsultointi on toimintaa, jossa liiketoimintaosaamiseen ja liikkeenjohdolliseen osaamiseen erikoistuneet asiantuntijat siirtävät tietämystään asiakasyrityksille (Hardagon & Sutton, 1997). Liikkeenjohdon konsultti ei ole niinkään yksittäinen ammatti. Liikkeenjohdon konsultti on kirjo yrityksien ja yhteisöjen

päätöksentekijöille suunnattuja asiantuntijapalveluita (Tienari & Ainamo, 2004). Tässä tutkimuksessa liikkeenjohdon konsultointiin viitataan lyhyemmin konsultointina.

Korhosen (2009) mukaan liikkeenjohdon konsultointia on kaikki konsultointi, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen tuottavuutta ja tulosta. Liikkeenjohdon konsultit nimeävät tärkeimmiksi liikkeenjohdon konsultointipalveluiksi liikkeenjohtoon, it-palveluihin, myyntiin, markkinointiin ja valmennukseen liittyvät konsultointikokonaisuudet (Korhonen 2009). Kakabadse, Louchart ja Kakabadse (2006) kuvailevat liikkeenjohdon konsultointia laajemmin ammatiksi, jonka tavoitteena on muodostaa silta tiedon luomisen ja soveltamisen välille. Tärkeä osa liikkeenjohdon konsultointia onkin tiedon hankinta, hallinta ja jakaminen, jotka toimivat liiketoiminnan teorian ja käytännön yhdistämisen välineinä. (Kakabadse ym. 2006). Konsultit ovat erittäin hyvä esimerkki tiedon välittäjästä (knowledge broker). Tiedon välittäjä on eräänlainen rakentaja, jonka tarkoituksena on luoda yhteys tiedon tuottajan luoman tiedon ja tiedon kuluttajan välille. Tämä tapahtuu jalostamalla ja tuomalla tiedon luoja tuottama tieto sen tarvitsijoille. (e.g. Robeson, Dobbins & DeCorby, 2008; Dobbins, Robeson, Ciliska, Hanna, Cameron, O'Mara, DeCorby & Mercer, 2009.)

(McKenna (2006) on määritellyt kokonaan oman teorian koskien liikkeenjohdon konsultoinnin ja tiedon suhdetta. McKennan teorian mukaan konsultoinnin ammatillinen luonne auttaa konsulttien toimimista organisatorisen tiedon välittäjänä. Uuden tiedon välittämisen lisäksi liikkeenjohdon konsultit voivat toimia vanhan organisatorisen tiedon välittäjänä asiakasorganisaatioiden välillä (McKenna, 2006).)

Liikkeenjohdon konsultointi voidaan ymmärtää sekä menetelmänä että ammattina (af Ursin 2007). Liikkeenjohdon konsultointia voi käyttää menetelmänä esimerkiksi yrityksen sisäinen konsulttiyksikkö, yksityinen yritys tai jopa yksittäinen johtaja, joka neuvoo alaisiaan ja parantaa käytäntöjä. Liikkeenjohdon konsultointi voidaan ymmärtää ammattina, kun se on organisaation tai yksilön toimeentulonlähde tai sen tavoitteena on parantaa esimerkiksi yrityksen palvelun interventiomenetelmiä. Liikkeenjohdon konsultointi voidaan määritellä avun ja riippumattomien neuvojen tarjoamiseksi asiakkaalle. Liikkeenjohdon konsultoinnin olemus kiteytyy kolmeen tekijään; auttamiseen, ulkopuolisuuteen ja riippumattomuuteen. Liikkeenjohdon konsultointia voidaan luonnehtia eräänlaiseksi auttamispalveluksi, jossa konsultti auttaa

asiakasorganisaatiota löytämään ongelmatekijöitä sekä tuottamaan niihin ratkaisuja. (af Ursin 2007.)

2.4.1 Liikkeenjohdon konsultointialan historia

Liikkeenjohdon konsultoinnin voidaan ajatella olevan ikivanha taito ja kaupan väline, sillä korkeilla päätöksentekijöillä ja varakkailta kauppiailta on ollut neuvonantajia myös historiassa. Toisaalta liikkeenjohdon konsultoinnin historia ajatellaan alkaneen 1900-luvun alkupuolella (Tienari & Ainamo, 2004), kun Fredrick Taylor toi liiketoimintaan ajatuksia työn tieteellisestä mittaamisesta, työn tehokkuudesta ja järjeistämistä (Taylor, 1916). Ensimmäinen konsultointiyritys perustettiin vuonna 1886. Konsultointiyritys oli Arthur D. Little, jonka liikkeenjohdon konsultoinnin pääaiheita olivat tieteellinen johtaminen sekä Taylorin ja Fayolin opit. (Poulfelt, Greiner & Bhambri, 2005.) Toimialan ensimmäisiä yrityksiä oli myös McKinsey & Company, joka aloitti toimintansa vuonna 1926 (Canback, 1998). Alan kehitys vauhdittui Yhdysvalloissa 1930-luvulle tultaessa, kun maassa säädettiin niin sanotut Antitrust-lait, jotka kielsivät pankkeja antamasta yrityksille strategisia neuvoja. Tällöin syntyi markkinarako, jonka monet liikkeenjohdon asiantuntijat täyttivät. (McKenna, Djelic & Ainamo, 2003.)

1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla konsultointiyritysten tärkeimpiä konsultointiaiheita olivat lähinnä tehokkuus sekä valmistuksen tekninen puoli. Toisen maailmansodan jälkeen liikkeenjohdon konsultoinnissa keskityttiin suunnittelemaan, parantamaan ja järjestämään asiakasyritysten sisäisiä toimintoja. Erityisesti keskityttiin budjetointiin, suoritusten mittaamiseen, strategiaan suunnittelusysteemeihin, tavoitteiden asettamiseen sekä muihin kyvykkyyden parantamisen tekniikkoihin. Useat tuon ajan konsultointiyritykset erikoistuiivat tietyille osa-alueelle. (Poulfelt, Greiner & Bhambri, 2005.)

Liikkeenjohdon konsultointi monimuotoutui 1960-luvulle tultaessa. Konsultointiyritysten asiakasyritykset kasvoivat, suuntautuivat monialaisesti ja kansainvälistyivät. Samalla kilpailu kiristyi. Tässä liiketoimintaympäristössä asiakasyritykset tarvitsivat konsultointiyritysten neuvoja muun muassa kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Muita suuria muutoksia olivat strategia-ajattelun ja strategiakonsultoinnin synty ja tilitoimistojen tulo konsultointialalle. (Canback 1998.)

1980-luvulta alkoi liikkeenjohdon konsultoinnin ”kultainen kausi”, joka syntyi erityisesti tietotekniikan ja maailmanlaajuisen kasvun myötä. Konsultointiyritykset kasvoivat sekä uusien käytäntöjen että yritysostojen ja fuusioiden kautta. Yhdysvaltalaiset konsultointiyritykset kansainvälistyivät voimakkaasti ja onnistuivat hankkimaan yli 80 prosentin osuuden koko maailman konsultointimarkkinoista. Eräitä näissä yritysostoissa ja syntyneitä konsultointiyrityksiä olivat Ernst & Young sekä PricewaterhouseCoopers. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005.)

1990-luvulla konsultointiyritykset alkoivat tavoitella useampien palveluiden tarjoamista saman yrityksen sisältä. Tämä niin sanottu one-stop-shopping pyrittiin saavuttamaan yritysostojen kautta. Tämä johtui suurelta osin tietotekniikan ja strategian riippuvuussuhteesta. Konsultointiyritykset halusivat maksimoida voittonsa suunnittelemalla ensin asiakasyritykselle ensin strategian ja seuraavaksi siihen sopivat tietotekniset ratkaisut. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005)

Liikkeenjohdon konsultoinnin alkuaikoina 1900-luvun alussa Suomessa Saksasta tulleet teollisen järjeistämisen periaatteet saivat taylorismia suuremman suosion. Saksasta tulleet opit sopivat paremmin Suomessa vallitseviin työolosuhteisiin eli työväestön piilevään rauhattomuuteen. (Ainamo & Tienari 2002a.) Ensimmäiset liiketoiminnan järjeistämiseen erikoistuneet asiantuntijat toimivat Suomessa jo 1930-luvulla, mutta varsinainen liikkeenjohdon konsultoinnin toimiala syntyi vasta 1940-luvulla. Toimiala kehittyi Suomen sotakorvausvelvoitteen ansiosta, kun yritykset tarvitsivat uudenlaista tehokkuutta ja johtamisosaamista velvoitteiden täyttämiseksi. (Tienari & Ainamo 2004)

Yhdysvalloista peräisin olevat johtamisopit tulivat aluksi Suomeen Ruotsin kautta, mutta 1950-luvulta lähtien tulivat suoraan Suomeen ja niitä toivat maahan ja levittivät vielä varsin harvalukuinen konsulttien joukko (Tienari & Ainamo 2004). 1980-luvulle tultaessa myös suomalaiset yritykset oppivat käyttämään suurten kansainvälisten konsultointiyritysten palveluita kansainvälistymisensä apuna. Kansainvälisiä konsultointiyrityksiä kuten Cap Gemini, Accenture sekä McKinsey & Co perustivat toimistonsa Suomeen 1980-luvulla. (Ainamo & Tienari 2002a.) Lama leimasi suomalaisia konsultointi markkinoita 1990-luvun alussa. Lama leikkasi konsultoinnin kysyntää. Kuitenkin asiakkaiden tietämys ja vaatimukset konsultoinnista kasvoivat, vaikka laman aikana investointeja lykättiin. Toimintojen tehostamiseen keskittynyt konsultointi alkoi kukoistaa.

Ropen (2006) mukaan lama toi markkinoille konsulttibuumin, kun suuri määrä korkeasti koulutettuja työntekijöitä irtisanottiin. Monet näistä alkoivat markkinoida osaamistaan ja kokemustaan konsultteina. Pienistä alalle tulon kustannuksista sekä selkeän auktorisoinnin puutteesta johtuen, alalle tuli myös suuri joukko vähemmän päteviä konsultteja. Oli paljon houkuttelevampaa olla konsultti kuin työtön entinen johtaja, joita ala houkuttelikin runsaasti yrittämään. Suureen joukkoon mahtui kuitenkin myös huonolaatuisia konsultteja, jonka ansiosta konsulttien maine sai tahrn, josta ei ole vielääkään täysin päästy eroon.

Tämän jälkeen 2000-luvulla Suomi on seurannut osana globaalia markkinoita kansainvälisiä liikkeenjohdon konsultoinnin trendejä. 2000-luvun alussa liikkeenjohdon konsultointi eriytyi selkeämmin omaksi segmenttikseen tilintarkastukseen erikoistuvien Big Four -yritysten (EY, PwC, KPMG & Deloitte) joukossa (Economist, 2013). Samalla vallalle ovat tulleet tehokkuuteen liittyvät konsultoinnin trendit niin informaatioteknologian kuin finanssikonsultoinnin osalta. Samalla ollaan siirrytty kohti monimuotoisempaa ja -suuntaisempaa liiketoimintakenttää, jossa arvoketjut ovat muuttuneet arvoverkostoiksi.

Viimeisinä vuosina liikkeenjohdon konsultoinnin perinteiset yritykset ovat joutuneet vastamaan sähköisten markkinapaikkojen tuomiin freelancer-konsulttitalojen asettamiin kilpailullisiin haasteisiin. (Christensen et al., 2013.) Samaan aikaan Big Four -tilintarkastusyrietykset ovat alkaneet investoida strategiakonsultointiin ostamalla yrityksiä, joissa on strategiakonsulttoimisen osaamista (The Economist, 2013).

2.4.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin keskeisiä yrityksiä

Kansainvälisesti suurimmat liikkeenjohdon konsultointiyritykset ovat niin sanottu Big Three eli McKinsey & Company, The Boston Consulting Group ja Bain & Company. Näistä suurin ja vanhin McKinsey, joka on perustettu vuonna 1926 ja se toimii noin 60 maassa. (Szczerba, WWW-sivut, 2014.) Suomessa näiden yritysten toiminta ei ole yhtä näkyvää kuin maailmalla, sillä nämä Big Three –yritykset konsultoivat pääsääntöisesti vain suuria yrityksiä ja Suomessa niitä on vähän.

Suuria konsultointiyrityksiä ovat myös tilintarkastustoimintaan erikoistuneet Big Four –konsultointiyritykset eli Deloitte, Ernst & Young, KPMG ja PricewaterhouseCoopers.

Myös nämä yritykset ovat varsinkin viime vuosina alkaneet panostaa yhä enemmän liikkeenjohdon ja strategian konsultointiin. (Economist, 2013.) Nämä yritykset ovat jopa Big Three –konsultointiyrityksiä näkyvämpiä Suomen markkinoilla ja tarjoavat laajasta tarjonnastaan myös liikkeenjohdon konsultointia suomalaisille yrityksille.

Useimmat näistä suurimmista konsultointiyrityksistä tarjoaa myös jonkin verran liikkeenjohdon valmentavaa konsultointia, mutta valmentavaan konsultointiin erikoistuneista yrityksistä merkittävimmät ovat Suomessa kotimaisia kuten esimerkiksi Talent Vectia ja BoMentis. Talent Vectia on erikoistunut etsimään asiakkaiden kanssa uutta kasvua ja BoMentisin erikoisuus on valmentavan johtamisen kulttuuri ja sen tuominen asiakasorganisaatioon. (Talent Vectia, WWW-sivut; BoMentis, WWW-sivut.) Myös entiset yritysjohtajat harjoittavat usein valmentavaa konsultointia eräänlaisina mentoreina. Tämä on melko yleistä Suomessa ja vielä yleisempää maailmalla erityisesti Japanissa, josta ovat yritysmaailman mentoroinnin juuret. (Isotalo, WWW-sivut.)

2.4.3 Tieto ja auktoriteetti liikkeenjohdon konsultoinnissa

Liikkeenjohdon konsultointi perustuu tietoon. Konsultit usein muovaavat informaatiota tiedoksi ja välittävät sitä eteenpäin. Konsultoinnissa on ollut aina kysymys tiedosta, sillä asiakas palkkaa konsultin saadakseen hyötyä konsultin viimeisimmän kehityksen mukaisista tiedoista sekä tehokkaasta tietojen käytöstä (Davenport & Prusak, 2005). Tieto on konsultointialan yritysten myymä tuote (Sarvary, 1999). Konsultin ammatti perustuu osittain tietoodulle suhteessa asiakkaisiin. Konsultoinnin alalla tietoa ei voida pelkästään määritellä tieteellisten tutkimusten tuloksina, vaan tieto sisältää toimialoilta kerättyjä faktatietoja, edellisten projektien onnistumisia sekä epäonnistumisia, menestyksekkäimpiä myyntitapoja ja erilaisia analyttisiä malleja. Kaikki tieto, mielipiteet, faktat sekä käsitykset, ovat käyttökelpoisia, jotta konsultti onnistuisi tehokkaasti tehtävässään. (Davenport & Prusak, 2005.) Erilaisen käsillä olevan informaation jalostaminen hyödynnettäväksi tiedoksi on konsultille ja konsultointiyritykselle erittäin kriittinen prosessi, sillä konsultointiyrityksen älyllinen pääoma määritellään lopulta sen mukaan. (Sarvary, 1999.) Konsultin välittämän tiedon tavoitteena on auttaa asiakasorganisaatiota ratkaisemaan liiketoimintaan liittyvät ongelmat ja menestymään paremmin.

Suuret, kansainväliset konsultointiyritykset ottavat palvelukseensa usein vastavalmistuneita ja käyttävät paljon resursseja antaakseen heille tarvittavat tiedot ja valmiudet, jotta nämä voisivat menestyä konsultin työssä. Uusille konsulteille pyritään siirtämään tietoa sekä muodollisen koulutuksen kautta että epämuodollisesti, sillä osa konsultin työssä tarvittavasta tiedosta on niin sanottua hiljaista tietoa. Konsultointiyritykset tuottavat uutta tietoa myös itse. Konsultointiyritykset tekevät tutkimuksia, joiden pohjalta julkaisevat kirjoja ja artikkeleita. Tiedon tuottamisella, eli johtamisoppien luomisella, konsultit pyrkivät lisäämään palveluidensa kysyntää sekä kehittämään uusia palveluita toimintaansa. (Davenport & Prusak, 2005.) Kun esimerkiksi johtamisaatteesta onnistutaan tekemään muodikasta, syntyy johtamismuoteja. (Kieser, 2002) Tiedon tuottamisen ja välittämisen kaltaiset prosessit ovat osa tiedon johtamista, joka on elintärkeää konsultointiyrityksille. (Davenport & Prusak, 2005.)

Konsultointiyrityksillä on kaksi vaihtoehtoista strategiaa tiedon välittämiseen; kodifointi (codification) tai personointi (personalization). Kodifointistrategiassa tieto on huolellisesti kerätty ja varastoitettu tietojärjestelmiin, jossa se on kaikkien tarvitsevien saatavilla. Personointistrategiassa ideana on tiedon välittäminen, ei sen varastointi. Tieto on tiiviisti henkilöitynyt sen kehittäjään ja se siirtyy kahdenkeskisen kommunikaation kautta. (Hansen, Nohria & Tierney, 1999.) Crucinin (2002) tutkimusten mukaan nämä strategiat toimivat yrityksissä yleensä toisiaan täydentävinä eivätkä niinkään vaihtoehtoisina.

Hardagon ja Sutton (1996; 2000) mukaan konsultteja voisi kuvailla teknologioiden tai tiedon välittäjiksi. Erilaisten toimeksiantojen ansioista konsulteille kehittyy erittäin laaja ratkaisujen varasto eri aloilta ja yrityksistä. Eri toimialoilla ei useinkaan olla tietoisia niistä ratkaisuista, joita käytetään toisella toimialalla menestyksekkäästi. Tässä mallissa konsultin roolina on välittää liiketoimintaosaamiseen liittyvää tietoa eri toimialojen välillä. Sarvaryn (1999) mukaan konsultointiyritysten kasvuhakuisuus, esimerkiksi fuusioitumalla, johtuu osaksi siitä, että suuremmalla yrityksellä on suurempi asiakaskanta ja siitä syystä paremmat mahdollisuudet hankkia informaatiota ja sitä kautta puolestaan luoda uutta tietoa. Myös mahdollisimman laajasta, eri toimialoja, sektoreita ja maantieteellisiä alueita käsittävästä asiakaskannasta on hyötyä tässä prosessissa. Tiedon demokratisoitumassa yritysten suuresta koosta saattaa muodostua rasite (Christensen ym., 2013).

Sarvarylla (1999) on malli liikkeenjohdon konsultoinnin toimialasta ja tiedon roolista sinänsä. Sarvaryn mukaan konsultti tuo yritykselle lisäarvoa kokemuksensa tuoman tiedon kautta. Konsultointi- sekä asiakasyrityksellä on yhtäläiset mahdollisuudet rekrytoida älykkäitä ihmisiä ongelmien ratkaisijoiksi, mutta konsultointiyrityksessä työntekijöille kertyy tietoa kokemuksen kautta useilta eri toimialoilta, ja nimenomaan tästä voi olla asiakkaalle ainutlaatuista hyötyä. Eri aloilta hankittu osaaminen, kokemus ja tieto on konsultin tuote, jonka asiakas haluaa ostaa.

Konsultin, yrityksen tai muun toimijan auktoriteetilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa asiakkaiden kunnioitusta ja arvostusta alan toimijaa ja heidän tarjoamia tuotteita, palveluita tai ratkaisuja kohtaan, joka yksinkertaistettuna näkyy tuotteen, palvelun tai ratkaisun kysynnässä markkinoilla. Toimijan auktoriteetti markkinoilla määräytyy viime kädessä heidän tuottamiensa tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen vetovoiman mukaan. Voitaisiin puhua eräänlaisesta liiketoiminnallisesta auktoriteetista.

Konsultin auktoriteetti perustuu hänen myymänsä palveluun eli konsultin välittämän tiedon laatuun sekä myös vuorovaikutustaitoihin. Jos toinen näistä tekijöistä puuttuu, ei toisestakaan ole paljonkaan hyötyä. Jotta konsultti tai konsultointiyritys saavuttaa korkean auktoriteetin, tulee tällä toimijalla olla jotain sellaista tietoa ja osaamista, jonka tiedon kuluttajat haluavat itselleen. Konsultin on myös itse tutkittava millaista tietoa asiakkaat tarvitsevat. Toisaalta konsultoinnin kysyntään vaikuttaa tietenkin hinta. Kuten kaikessa liiketoiminnassa etujen tulee olla suuremmat kuin kustannukset, jotta asiakkaat kokevat saavansa hyötyä.

2.4.4 Liikkeenjohdon konsultointi tiedon demokratisoitumisen kourissa

Samoin kuin esimerkiksi juridiikan alalla, konsulttiyritykset ovat pitäneet ratkaisunsa ja menetelmänsä omina tietoinaan vuosien ajan. Näiden alojen yritysten hallitsemien tietojen niukkuus on tehnyt näistä tiedoista hyvin arvokkaita. Myös esimerkiksi media- ja koulutuslalla liiketoiminta on perustunut ja perustuu osittain edelleen samankaltaiseen tietoehtuun. Konsultointi onkin perustunut nimenomaan tiedon hallintaa ja sen myymiseen. Kuitenkin tiedon demokratisoiduttua ja tiedon epäsymmetrian hävittyä nämä tiedot juridiikkaan ja liiketoimintaan liittyvistä menetelmistä ja ratkaisuksista ovat kuitenkin valuneet vähä vähältä alan eliitin ja akateemikkojen lisäksi muidenkin saataville. (Christensen, Wang & van Bever, 2013.)

Tästä johtuen konsultointiyritysten toiminnasta on tullut tietojen ja menetelmien suhteen yhä läpinäkyvämpää, kun näiden alojen ihmisillä on yhä vähemmän ratkaisuja ja menetelmiä, joita heidän potentiaaliset asiakasyrityksensä eivät saisi tietoonsa (Christensen, Wang & van Bever, 2013). Tässä vaiheessa konsultointiyrityksillä on vielä suurempi tietöetu kuin esimerkiksi media-alan yrityksillä, jotka ovat käyneet läpi suuren murroksen (Hopponen, 2009). Kuitenkin liikkeenjohdon konsulttien myymät perusmenetelmät ja –tiedot ovat saavuttaneet konsultointiyritystenkin asiakkaat ja konsultoinnista on jo tullut haastavampaa kuin aikaisempina vuosina.

Konsultoinnista on tullut yhä vaativampaa asiakkaiden kasvaneen sofistikoituneisuuden takia, jonka tiedon demokratisoituminen on aiheuttanut. Nykyisin asiakkaiden tarpeet ovat hyvin pieniä osasia entisistä. Asiakkaat eivät tarvitse konsulttia selventämään ja ratkaisemaan suuria kokonaisuuksia koskevia ongelmia, koska pystyvät ne ratkaisemaan muilla keinoin. Tästä johtuen konsultteja tarvitaan ratkaisemaan yhä pienempiä ongelmien osia, jonka yhteydessä voidaan puhua modularisoituneesta konsultoinnista. Muutos on aiheuttanut asiakkaiden havahtumisen siihen, että he ovat maksaneet liikaa konsultoinnista, jossa on paljon ominaisuuksia, joita he eivät arvosta ja joista ei ole heille hyötyä. Asiakkaat eivät halua ostaa suurta kokonaisuutta, jossa on paljon sellaista mikä ei tuota heille hyötyä vaan ongelma tai tarve jaetaan pienempiin osiin ja niitä tarkastelemalla selviää, voidaanko ongelma ratkaista itse vai pyydetäänkö ulkopuolista apua. Asiakkaat haluavat lisää nopeutta, reagointikykyä ja kontrollia, jotka ovat omiaan viemään perinteisen konsultoinnin yhä haastavammalle tasolle. (Christensen et al., 2013.)

Liikkeenjohdon konsultointi on muuttunut vuosien saatossa hyvin paljon eikä vähiten juuri teknologian ja tiedon demokratisoitumisen myötä. 1980-luvulla konsulttien tehtävänä oli pääsääntöisesti koota ja työstää dataa asiakkaiden markkinoista ja alan kilpailijoista. Nykypäivänä asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet huomattavasti ja toisaalta tällaisten tietojen analysointi on siirtynyt yhä enemmän tietoja tehokkaammin analysoiville yrityksille (esimerkiksi Gerson Lehrman Group ja IMS Health), jotka ovat erikoistuneet big datan keräämiseen ja analysointiin. Nämä yritykset myös tarjoavat neuvoja ja konsulttiapua, jonka pohjana on kerätyt tiedot ja analyysit big datasta. Vielä 1980-luvulla perinteisissä konsultointiyrityksissä asiakas- ja kilpailijadatan hankinta ja analysointi oli erittäin yleinen uuden konsultin työ. (Christensen et al., 2013.)

2.5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on taustoittaa ja luoda pohja tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Tieteellisen viitekehyksen keskeisimmät tavoitteet ovat luoda ymmärrys tutkimuksessa käsiteltävän murroksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin alan teoriaan.

Tutkimuksen edetessä tutkitaan tiedon demokratisoitumista, jonka voidaan olettaa aiheuttavan disruptioita liikkeenjohdon konsultoinnin alalla. Jos asiaa ajatellaan toiseen suuntaan, erilaiset häiriyttävät innovaatiot ovat tiedon demokratisoitumisen taustalla. Tiedon demokratisoitumisen aiheuttamat disruptiot luovat liikkeenjohdon konsultoinnin markkinarakoja, joita voivat täyttää erilaiset pitkän hännän niche-tuotteet. Tiedon demokratisoiminen tuo myös asiakkaan tiedonhankintamahdollisuudet palveluntuottajan mahdollisuuksia. Tämä on muuttanut asiakkaan roolia liiketoiminnan objektista kumppaniksi, jolloin yhteiskehittämisestä on tullut yrityksille yhä tärkeämpi toimintatapa. (cf. Christensen et al., 2013; Andersen, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

3 METODOLOGIA

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin muutos tiedon demokratisoitussa. Tutkimuksen empiria pohjautuu seuraavassa pääluvussa esiteltävään liikkeenjohdon konsultoinnin uuteen jaotteluun, joka on tutkimuksen viitekehys. Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen valitut metodit sekä teoreettiset työkalut, joilla tutkimuksen viitekehyksestä on edetty tutkimustuloksiin.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on laadullinen eli tutkimuksen teoreettisen sisällön lisäksi tutkimukseen on hankittu tietoa kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella, tässä tapauksessa viidellä teemahaastattelulla. Laadulliselle tutkimukselle ominaista, suhteessa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, on subjektiivinen tieto, ymmärtävä ja pehmeä tutkimustapa, useimmiten ihmistieteellinen tutkimus, kriittisyys eli traditionaalisia teorioita täydentävät teorit sekä postmoderni tiedeperinne.

Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan ilmiöitä ja saamaan niistä kokonaisvaltainen ymmärrys. Käytännössä tämä tarkoittaa useimmiten tutkittavien henkilöiden näkökulmien ja kokemusten esiintuomista sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Hirsjärvi & Huttunen, 1995.) Laadullisen tutkimuksen ydin on merkitystulkintojen tekemisessä eli arvoituksen ratkaisemisessa (Alasuutari, 1993). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana ilmiönä on liikkeenjohdon valmentava konsultointi tiedon demokratisoitumisessa.

3.2 Aineiston keruu, analyysi ja tulkinta

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin kaikista yleisimmin käytetty kvalitatiivinen menetelmä eli haastattelu (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005;

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004). Haastattelussa on kysymys tutkimusmenetelmästä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi et al., 2004). Tutkimuksen tavoitteena on ollut saada esimiesten näkemyksiä muutosprosessista, jolloin haastattelu sopii tällaisten subjektiivisten ajatusten keräämiseen. Kuten Robson (1995) kirjoitti ”*Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?*” Lisäksi haastattelu antaa enemmän tilaa tulkinnalle, joka toki on myös toisaalta haaste, sillä tulkinnat voivat viedä alkuperäisestä harhaan.

Haastattelu oli tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisin tutkimusmenetelmä. Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi myös ennen kaikkea siitä syystä, että haluttiin nähdä ihminen, tässä tapauksessa liikkeenjohdon konsultti subjektina ja saada tämän subjektin näkemyksiä tutkimusaiheesta. Toki myös uuden tiedon saaminen, syventäminen ja teorioiden vertaaminen käytäntöön olivat syinä paitsi haastatteluun myös empiirisen tutkimuksen tekemiseen. (Hirsjärvi et al., 2004) Toki haastattelulla saatu tieto on haastateltavan rekonstruointia, jolloin myös havainnointi olisi ollut hyvä tapa tämän tutkimusaiheen tutkimiseen, mutta ajan rajallisuuden vuoksi haastattelu on tässä tapauksessa validi ja erinomaisen tehokas tutkimusmenetelmä (Koskinen et al., 2005).

Haastattelutyypiksi valittiin *puolistrukturoitu haastattelu*, jota kutsutaan Suomessa myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. (Koskinen et al., 2005) Teemahaastattelussa vain aihepiirit eli teemat ovat alun perin määriteltä, jolloin haastateltavan ääni pääsee kuuluviin, koska kysymyksiä ei ole täysin määriteltä vaan haastattelu on hieman muokattavissa haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Kyselyyn verrattuna haastattelijalla on siis oikeus oikaista väärinkäsityksiä, kysyä lisäkysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että tutkija voi vapaasti kysyä kysymyksensä siinä järjestyksessä kuin parhaaksi katsoo. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Määrätyt teemat kuitenkin varmistavat sen, että haastattelut ovat osittain vertailtavissa (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimukseen, koska johdon kokemukset muutoksen johtamisesta ja muutoksesta yleensä ovat henkilökohtaisia ja varmasti sitä kautta jokseenkin erilaisia. Tällöin täysin strukturoitu haastattelu ei olisi antanut tarpeellista liikkumavaraa haastattelun kululle ja toisaalta haastattelun sisällölle, jolloin jotkin merkittävät asiat olisivat voineet jäädä käsittelemättä.

Aiheeseen paneutumisen pohjalta tehtiin liikkeenjohdon konsultoinnista uusi jäsenitys eli uusi liikkeenjohdon konsultoinnin toiminnallinen jaottelu, joka esitellään luvussa 4.2. Uusi jaottelu kehittyi iteratiivisesti, vaihe vaiheelta jalostuen. Uuden jaottelun runko luotiin ennen haastatteluja, jaottelua testattiin empiirisesti haastattelujen yhteydessä ja kehitettiin haastatteluiden myötä iteroiden. Kyseinen viitekehikko kehittyi, joka voidaan lukea osaksi empiria-aineiston kehitystä. Kehityksen taustalla oli sekä luettu kirjallisuus että haastattelut.

Teemahaastattelujen tavoitteena oli saada liikkeenjohdon konsultointialan asiantuntijoiden näkemyksiä konsultointialasta, sen tulevaisuudesta sekä tiedon demokratisoitumisesta ja sen aiheuttamista muutoksista liikkeenjohdon valmentavan konsultin työssä ja liiketoiminnassa. Haastattelujen pohjana käytettiin uutta liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelua. Haastattelurunko koostuu neljästä teemasta: Henkilökuvaus (Teema 1), Konsultointityypit (Teema 2), Konsultoinnin ja valmentavan konsultoinnin tulevaisuus (Teema 3) ja Ilmiöt taustalla (Teema 4). Haastattelurunko on tutkimusraportin liitteenä (LIITE 1).

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu pääasiassa asiantuntijahaastatteluista. Haastateltavat ovat liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivia tai toimineita ammattilaisia. Haastateltavat esiintyvät tutkimusraportissa nimillä *Alpha*, *Beta*, *Gamma*, *Delta* ja *Epsilon*, jotta heidän anonymiteettinsä säilyy. Tämä perustellaan sillä, että tutkimusaineisto perustuu luottamukseen. Nimet annettiin haastateltaville siinä järjestyksessä, kun heitä haastateltiin tutkielmaa varten. Haastateltavat ovat meritoituneet liikkeenjohdon konsultointialalla seuraavasti:

- Alpha on toiminut aikaisemmin pitkään liike-elämässä useassa konsultointiyrityksessä ja toimii edelleen jonkin verran konsultoinnin parissa. Hän on myös kirjoittanut liiketoimintaosaamiseen liittyvää kirjallisuutta.
- Beta on jo eläköitynyt konsultti, jolla on erittäin kattava kokemus konsultointialalta eri alan yrityksistä. Lisäksi hän on kirjoittanut erittäin paljon alaa koskevaa kirjallisuutta.
- Gamma on aktiivi konsultti, joka työskennellyt muutamassa eri kokoisessa konsultointiyrityksessä. Gamma itse kuvailee omaa konsultointityyppiään implementaatiokonsultoinniksi.

- Deltalla on pitkä historia nimenomaan valmentavan konsultoinnin parista yksityiseltä sektorilta ja toimii nykyisin samanlaisissa tehtävissä tutkimusjohtajana tutkimus- ja koulutuskeskuksessa.
- Epsilon on akateemisen työn kautta liike-elämään ja sitä kautta konsultointialalle siirtynyt johtavassa asemassa oleva konsultti. Hän itse kuvaa yrityksensä konsultointia toteutuskonsultoinniksi.

Tutkimuksen tärkein vaihe on kerätyn aineiston analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten tekeminen, koska näiden saamiseen koko tutkimus tähtää. Normaalisti tutkimuksissa aineiston käsittely ja analyysin tekeminen alkaa heti aineiston keräämisen jälkeen. Mutta toisin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, jossa analyysi on vain yksi työvaihe, kvalitatiivisissa tutkimuksissa analyysi jatkuu läpi prosessin eli aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. Voidaan siis sanoa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi alkaa jo keruuvaiheessa. (Hirsjärvi et al., 2004.)

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jossa pyritään saamaan tiivis ja yleinen sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan aineisto selkeään ja tiivistettyyn muotoon varoen samalla, ettei sen sisältämää informaatiota katoa. Tähän tutkimukseen valittiin analysointimenetelmäksi *teoriaohjaava sisällönanalyysi*, jossa edetään aineiston ehdoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään toisiinsa liittyviä kokonaisuuksia sekä niiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Empiirinen aineisto kuitenkin liitetään johtopäätöksissä teoreettisiin käsitteisiin, jotka määrittävät tutkielman teoriaosuuden pohjalta eivätkä aineiston pohjalta kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Aineistot kerättiin nauhalle, josta ne litteroitiin eli aukikirjoitettiin sisällönanalyysin mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tekstille esitettiin lukiessa näitä kysymyksiä ja sitä alettiin jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, muun muassa teemojen, erojen ja yhtäläisyyksien mukaan. Osia vertailtiin, yhdisteltiin ja niistä tehtiin tulkintoja. Aineistosta pyrittiin löytämään ilmauksia, joiden yhdistäminen teoriaan onnistuisi, koska kysymyksessä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Aineistosta käytettiin vain tutkimuskysymysten kannalta kiinnostava materiaali Timo Laineen laadullisen tutkimuksen etenemisrungon mukaisesti, joka on esitelty Tuomen ja Sarajärven (2002) kirjassa. Rungossa kehoitetaan päättämään, mikä aineistossa

kiinnostaa, käymään läpi aineisto ja merkitsemään asiat, jotka sisältyvät valittuihin kiinnostuksen kohteisiin ja jättämään pois kaikki muu. Tämän jälkeen runko kehottaa keräämään merkityt asiat yhteen luokittelemaan, teemoittelemaan tai tyypittelemään aineiston ja kirjoittamaan lopuksi yhteenvedon. Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä käytettiin muun muassa Laineen runkoa, joka mukaili myös teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat määritelleet tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä kriteerejä, kuten uskottavuus, vastaavuus ja vahvistettavuus. Näitä kriteerejä on pyritty täyttämään tässä tutkimuksessa tutkimuksen vahvan realibiliteetin ja validiteetin aikaansaamiseksi. Tutkimuksen realibiliteetti eli tulosten toistettavuus ja validiteetti eli tutkimuksen pätevyys on pyritty saamaan mahdollisimman korkeaksi perustamalla tutkimus tutkimus- ja analysointimenetelmiin ja pyrkimällä kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman läpinäkyvästi aineiston keruusta analysointimenetelmiin.

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan reabiliteettia ja validiteettia on käsitteinä kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä, sillä nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat paremmin määrällisten tutkimusten tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen kohdalla onkin tärkeämpää keskittyä systemaattiseen laadun ja luotettavuuden tarkkailuun. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen viimeisessä luvussa.

4 LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTIKENTTÄ

Tässä pääluvussa muodostetaan tämän tutkimuksen viitekehys empirian tarkasteluun.

4.1 Liikkeenjohdon konsultoinnin erilaisia jaotteluita

Konsultin termin merkityksen laueus, myös liikkeenjohdon konsultoinnissa, aiheuttaa sen, että on erittäin tärkeää pystyä määrittelemään ja jaottelemaan erilaisia konsulttityyppejä. Näin saadaan tarkemmin selville, minkälaisesta liikkeenjohdon konsultoinnista on kysymys. Seuraavassa esitellään muutamia tapoja jaotella konsultointia. Viimeisenä esitellään tutkimuksen tuloksena syntynyt jaottelu, jolle tutkimus pohjautuu.

4.1.1 Jaottelu konsultoinnin toiminta-alueen mukaan

Toiminta-alueiden mukaan liikkeenjohdon konsultointi jaetaan usein 5-7 erilaiseen tyyppiin. Nämä toiminta-alueet ovat tietotekniikka, strategia ja organisaatio, markkinointi, toimintojen johtaminen sekä henkilöstön johtaminen (Greiner & Poulfelt 2005). Tutkijasta ja tutkimuksesta riippuen mukana on myös usein finanssikonsultointi ja yritysjärjestelyt. Tämä on suosituin tapa jaotella liikkeenjohdon konsultointi. Alla olevassa taulukossa 1 on listattu erilaisten liikkeenjohdon konsultoinnin tyyppien lisäksi esimerkkejä yleisimmistä eri konsultoinnin toiminta-alueiden erityisalueista.

Liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelu			
Strategia ja organisaatio	Strategiakonsultointi	Yleisten käytäntöjen luominen	Organisaatiomallien konsultointi

Toimintojen johtaminen	Prosessikonsultointi	Lean- / SixSigma-konsultointi	Toimitusketju-konsultointi
Finanssi	Yritysosotot	Riskienhallinta-konsultointi	Verokonsultointi
Henkilöstön johtaminen	HR-konsultointi	Muutosjohtamisen konsultointi	Koulutus- ja kehityskonsultointi
Tietotekniikka	IT-strategian konsultointi	SAP-konsultointi	Robottiikka, tekoäly, automaatio
Markkinointi	Markkinointistrategian konsultointi	Myyntikonsultointi	Palvelukonsultointi

Taulukko 1 Liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelu toiminta-alueen mukaan (mukaillen Consultancy, WWW-sivut; Certius, WWW-sivut, 2014)

Strategia- ja organisaatiokonsultointi ovat perinteisesti totuttu liittämään toisiinsa, joka on luonnollista, sillä strategian muodostaminen ja organisaatiorakenteen muutokset tulee useimmiten suorittaa rinnakkaisina prosesseina, sillä ne ovat vahvasti toisiinsa vaikuttavia toimintoja (Nadler & Slywotzky, 2005). Strategian muodostamisen ja organisaatiorakenteen muokkaamisen lisäksi strategia- ja organisaatiokonsultointi pitää sisällä esimerkiksi yleisten käytänteiden tunnistamista ja luomista. Toimintojen johtamiskonsultoinnin tavoite on usein asiakasyrityksen kustannusten alentaminen. Tästä syystä toimintojen johtamiskonsultointi on erittäin kysyttyä. Tämän konsultoinnin tarkoituksena on auttaa asiakasta kehittämään prosessejaan ja parantamaan tuotannon ja jakelun tehokkuutta. (Chase & Kumar, 2005.)

Finanssikonsultoinnin tehtävänä on usein tehdä erilaisia selvityksiä, joihin asiakasyrityksellä ei ole kapasiteettia ja resursseja. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi yritysostotilanteet, jolloin konsultointiyritys pyrkii saamaan kaiken mahdollisen tiedon ostettavasta yrityksestä. Lisäksi finanssikonsultointi sisältää erilaisia asiantuntijapalveluita kuten riskienhallinta- ja verokonsultointia. (Consultancy, WWW-sivut.) Henkilöstön johtamisen konsultointia kutsutaan yleisesti myös Suomessa HR-konsultoinniksi. HR-konsultoinnin erityisalueita ovat esimerkiksi erilainen henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta. Tällä hetkellä HR-konsultoinnin kentällä suurin muutos koskee henkilöstötoimintojen laajaa ulkoistamista. HR-konsultoinnissa pyritään keskittymään jatkossa henkilöstön tietopääoman parempaan hyödyntämiseen. (Lawler & Mohrman, 2005.)

Tietotekniikkakonsultoinnin erityisalueita ovat muun muassa IT-strategian luominen ja uusien teknologisten innovaatioiden hyödyntäminen (Consultancy, WWW-sivut). Näiden tavoitteena on saada aikaan asiakasorganisaatiossa tehokkuutta esimerkiksi robotiikan, tekoälyn ja automaation avulla. Markkinointikonsultointi pyrkii avaamaan asiakkaalle uusia markkinointikanavia ja tehostamaan asiakkaan pääsyä globaaleille markkinoille esimerkiksi uusien digitaalisten työkalujen avulla. (Spekman & Kotler 2005.)

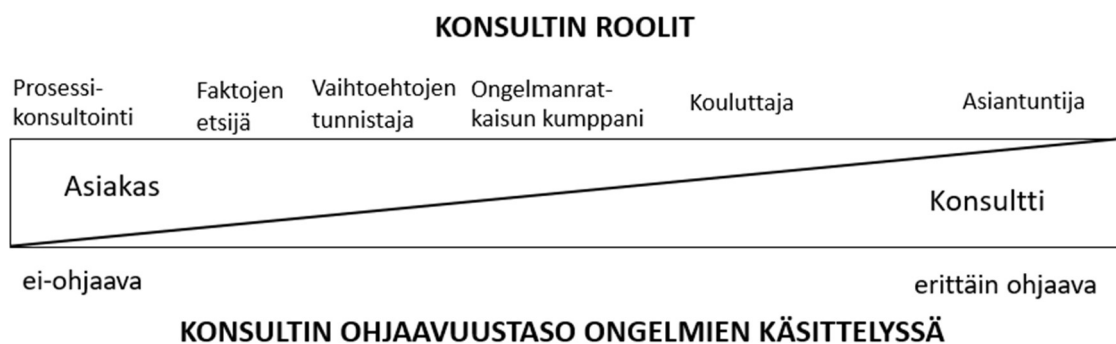
4.1.2 Jaottelu konsultin roolin mukaan

Schein (1988) jakaa liikkeenjohdon konsultit kolmeen erilaiseen rooliin. Nämä roolit määrittävät sen mukaan millainen on konsultin asema vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Schein jakaa konsultoinnin asiantuntijakonsultointiin, lääkärikonsultointiin ja prosessikonsultointiin. Asiantuntijakonsultoinnissa asiakas haluaa, että konsultti tuo oman, riippumattoman käsityksensä asiakkaan ongelmaan. Asiakkaalta itseltään ei löydy riittävästi asiantuntemusta kyseisen ongelman ratkaisuun, jolloin liikkeenjohdon konsultti toimittaa asiakkaalle ratkaisun etukäteen sovittuun ongelmaan. Lääkärikonsultoinnissa konsultti ja asiakas ovat eräänlaisessa lääkäri-potilas -suhteessa, jolloin konsultti analysoi lääkärin lailla asiakkaan ongelmia. Konsultti käyttää tietämystään ja kokemuspohjaansa ongelmien ratkaisemiseen. Konsultin tehtävänä on siis löytää ongelma asiakkaan ongelmakohdat ja löytää niihin ratkaisu. Prosessikonsultoinnissa konsultin tehtävä on toimia eräänlaisena edistäjänä. Konsultti tarjoaa asiakkaalle välineitä ongelman määrittelyyn ja parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Konsultti siis ohjauttaa prosessikonsultoinnissa asiakkaalle työkalut, mutta asiakas auttaa itse itseään.

Maister (1993) jakaa konsultin roolit niin ikään kolmeen eri luokkaan erilaisten konsultointiprojektien mukaan. Ensimmäinen luokka ovat standardiluonteiset (procedure) konsultointiprojektit, jotka eivät välttämättä vaadi kaikkein osaavinta liikkeenjohdon konsulttia ja melkein mikä tahansa asiaan perehtynyt konsultointiyritys pystyy suorittamaan toimeksiannon. Näissä tapauksissa asiakas haluaa konsultin, joka on mahdollisimman tehokas, tekee nopeita ratkaisuja eli voi nopeasti saattaa projektin alkuun ja loppuun ja laskuttaa mahdollisimman vähän. Ratkaisut ovat tässä luokassa useimmiten melko kaavamaisia ja konsultti siis antaa asiakkaalle tarvittavat työkalut ja

mahdollisesti lisäapua. Toinen konsultointiprojektiluokka on ”harmaat hiukset” (grey hair). Nämä projektit vaativat ja sisältävät osaamista, joka on jo aiemmin muualla ratkaistuista ongelmista. Nämä projektit eivät välttämättä ole asiakkaalle kaikista kriittisimpiä ja toisaalta eivät vaadi kaikkein yksilöllisintä räätälöintiä. Konsultilta vaaditaan huomattavaa asiantuntemusta, mutta ennen kaikkea kokemusta erityisesti vastaavanlaisista ongelmista sekä niiden ratkaisuksista. Asiakkaat haluavat ”grey hair” – osaamista erityisesti valmennuksessa ja erilaisissa koulutusta vaativissa tilanteissa. Kolmas konsultointiprojektien luokka vaatii paljon työtä ja räätälöintiä. Näitä vaativia projekteja kutsutaan nimellä ”brains” ja niissä asiakkaalla on usein jokin korkean riskin sisältävä, massiivinen ja kompleksinen ongelma. Konsulteiksi halutaan tällöin kaikista luovimmat, lahjakkaimmat ja innovatiivisimmat henkilöt, joilla on mielellään kokemusta asiakkaan toimialasta.

Kubr (2002) jakaa konsultin roolit ongelmanratkaisutilanteiden konsultin ohjaavuustason mukaan. Ohjaavuustaso määrittelee kuinka ohjaava ja kontrolloiva konsultin rooli on suhteessa asiakkaaseen. Konsultti voi olla erittäin ohjaava, jolloin asiakas ei juurikaan osallistu ongelman ratkaisemiseen tai konsultti voi olla ei-ohjaava, jolloin ratkaisujen tekeminen jää asiakkaalle. Konsultin rooleja matkalla ohjaavasta ei-ohjaavaan ovat asiantuntija, kouluttaja, ongelmanratkaisun kumppani, vaihtoehtojen tunnistaja, faktojen etsijä ja prosessikonsultointi. Kyseiset roolit on kerätty alla olevaan kuvioon 3, jonka tarkoitus on ilmentää näiden roolien ohjaavuustasoa.



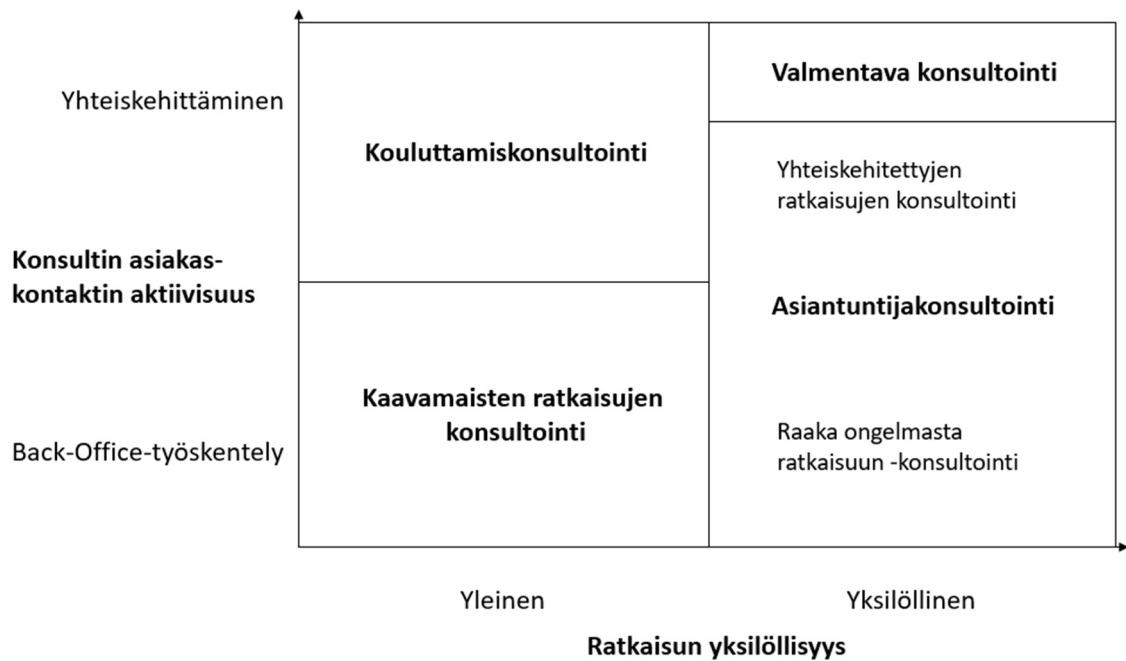
Kuvio 3 Konsultin roolien ohjaavuussuhteet (mukaillen Kubr, 2002)

Asiantuntijan roolissa konsultti käyttää erityistietämystään ja -osaamista sekä ammatillista kokemusta. Asiakkaan vastuulla on lähinnä toimeksiannon tavoitteen määrittely. Konsultti sen sijaan ratkaisee ongelman. Kouluttajan roolissa konsultti on ohjaavassa asemassa. Asiakas antaa koulutusaiheen oman tarpeensa mukaan ja konsultti

suunnittelee ja suorittaa kouluttamisen. Ongelmanratkaisun kumppanina konsultti pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman yhteistyössä asiakkaan kanssa. Konsultti toimii tällaisissa ongelmanratkaisutilanteissa vaihtoehtojen tunnistajana. Nämä roolit ovatkin eniten päällekkäisiä. Faktojen etsijänä konsultti pyrkii etsimään asiakkaan ongelman kannalta ratkaisevimmat tiedot. Näillä tiedoilla pyritään helpottamaan asiakkaan ongelman ratkaisemista. Prosessikonsultoinnissa konsultti tarjoaa työkaluja ongelmien ratkaisemista varten, jotta asiakas pystyy ratkaisemaan ongelmansa itse. (Kubr, 2002.)

4.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin uusi jaottelu

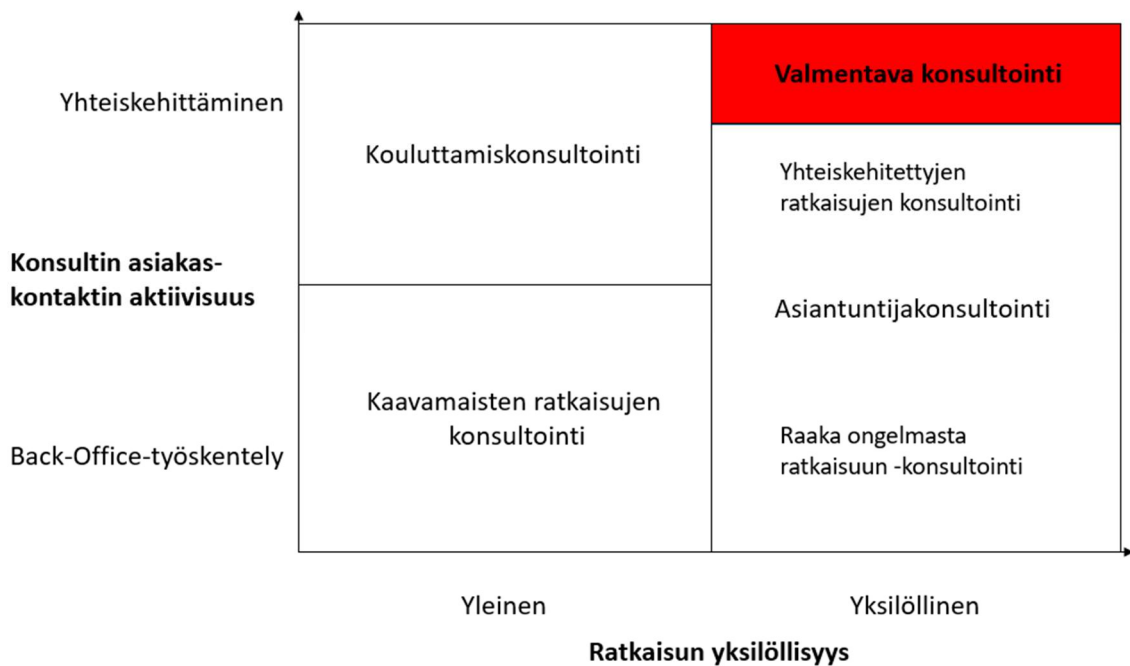
Aiemmat konsultoinnin jaottelut eivät tarjonneet tarpeeksi tarkkaa jaottelua konsultointia valmentavaa konsultointia silmällä pitäen, joten tutkielman kuluessa kehitettiin oma toiminnallinen jaottelu. Tässä jaottelussa konsultointi jaotellaan asiakaskontaktin muodon sekä konsultointiyrityksen tarjoaman ratkaisun yksilöllisyyden perusteella. Tässä jaottelussa on piirteitä muistakin esitellyistä jaotteluista. Liikkeenjohdon konsultointityyppi määrittyy tässä jaottelussa asiakaskontaktin mukaan eli sen mukaan, toimiiko konsultti asiakkaan kanssa aktiivisemmassa vuorovaikutuksessa eli niin sanotusti yhteiskehittämissuhteessa (co-creation) vai toimiiko konsultti asiakkaan suhteen vähäisemmässä vuorovaikutuksessa ratkaisun saamiseksi. Tällöin konsultti perustaa ratkaisunsa esimerkiksi ainoastaan markkinoilta saatuihin lukuihin back-office-työskentelyssä. Tämä akseli muistuttaa Kubrin (2002) konsultin ohjaavuustasoa, mutta kysymyksessä on asiakaskontaktin aktiivisuus eikä oteta suoraan kantaan konsultin ohjaavuuden tasoon. Jaottelun ratkaisun yksilöllisyys riippuu asiakkaalle tarjottavan ratkaisun yksilöllisyydestä. Tämä akseli sen sijaan muistuttaa Maisterin (1993) jaottelua konsultointiprojektin luonteen ja räätälöinnin mukaan. Ratkaisu voi olla yksilöllinen, jolloin se on luotu vain tätä asiakasta varten tai yleinen, jolloin sitä sovelletaan useamman asiakkaan kohdalla. Näiden määritelmien perusteella liikkeenjohdon konsultointi voidaan jakaa neljään erilaiseen tyyppiin kuvion 4a mukaisesti.



Kuvio 4a Konsultoinnin jaottelu konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden mukaan (Hämäläinen, 2017)

Valmentava konsultointi on yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa, jossa haetaan yksilöllisiä ratkaisuja. Kouluttamiskonsultoinnissa tapahtuu myös yhteiskehittämistä, mutta ratkaisut ovat usein yleisiä ja jo ennalta määriteltäviä. Asiantuntijakonsultoinnissa etsitään asiakkaan ongelmaan aina yksilöllistä ratkaisua. Asiantuntijakonsultointi kuitenkin jakautuu kahteen erilaiseen konsultointiin konsultointiprosessin asiakaskontaktin perusteella. Raaka ongelmasta ratkaisuun -konsultointi perustuu back-office-työskentelyyn, jossa ratkaisua haetaan ilman sen suurempaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tai ainakin ilman asiakkaan panosta ratkaisuun. Mikäli ratkaisun hakemiseen käytetään asiakkaan apua, mutta kysymyksessä ei ole varsinaisesti valmentava konsultointi, on kysymyksessä yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultointi, joissa haetaan yksilöllisiä ratkaisuja valmentavan konsultoinnin tavoin yhteiskehittämällä asiakkaan kanssa. Kaavamaisten ratkaisujen konsultoinnissa asiakkaalle tarjotaan yleisiä ratkaisuja ja niiden saavuttamiseksi ei käytetä juurikaan asiakkaan panosta.

4.2.1 Valmentava konsultointi



Kuvio 4b Valmentava konsultointi: Konsultoinnin jaottelu konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden mukaan (Hämäläinen, 2017)

Valmentavan konsultoinnin tarkoituksena voi olla esimerkiksi määritellä asiakkaan päämäärät, haastaa niitä ja tehdä ratkaisuja, joilla nuo tavoitteet voidaan saavuttaa. Pyritään kehittämään heikkouksia ja tuomaan vahvuuksia esille sekä vastaamaan ympäristön haasteisiin yhdessä valmentavan konsultin kanssa. Valmentavan konsultoinnin tehtävä on pyrkiä varmistamaan ja säilyttämään asiakkaiden liiketoiminnallinen fokus. (IMP Teollinen Markkinointi Oy, WWW-sivut.) Erityisen tästä konsultoinnista tekee se, että konsultoinnissa käytetään valmentavaa ja intensiivistä otetta. Valmentavan konsultoinnin osapuolina ovat valmentava konsultti ja asiakas. Valmentavan konsultoinnin tarkoituksena on antaa positiivista tukea, palautetta ja neuvoja asiakkaille, jotka voivat olla sekä yksilöitä tai ryhmiä. Valmentava konsultointi on useimmiten yksilövalmennusta, jossa autetaan henkilöä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyinen ja käyttämätön potentiaalinsa. Näiden toimien tarkoitus on parantaa asiakkaan suoritusta liiketoimintaympäristössään. Valmentavassa konsultoinnissa etsitään ratkaisuja asiakkaan kanssa yhteiskehittämisen prosessin kautta. Näin saadut ratkaisut ovat aina yksilöllisiä. Valmentava konsultointi muistuttaa edeltävistä konsultoinnin rooleista Kubrin (2002) ongelmanratkaisun kumppania ja vaihtoehtojen tunnistajaa ja konsultointisuhteista lääkäri-potilas -konsultointisuhdetta.

Valmentavan konsultoinnin tarkoituksena on määritellä asiakkaan päämäärät, haastaa niitä ja tehdä ratkaisuja, joilla nuo tavoitteet voidaan saavuttaa. Valmentavassa konsultoinnissa pyritään kehittämään heikkouksia ja tuomaan vahvuuksia esille sekä vastaamaan ympäristön haasteisiin yhdessä valmentajakonsultin kanssa. Keskustelujen, harjoitusten ja havaintojen kautta päästään oivallusten tielle. Valmentavassa konsultoinnissa pyritään antamaan tukea ja apua työskentelyyn vaikka asiakas itse kuitenkin tekee suoritukset. Valmentava on liike-elämässä hyvin samankaltaista kuin esimerkiksi urheilussa. Oikeastaan ainoa ero urheilu- ja liiketoimintavalmennuksen välillä on se, että urheilumaailmassa urheilijoille ei tuota minkäänlaisia tunnontuksia pyytää apua toisilta. Valmentava konsultti etsii samaan tapaan yhdessä valmennettavan kanssa parasta mahdollista suoritusta, mutta tehdään tämä kaikki niin, että päämääränä on menestyvä liiketoiminta. Monesti valmentavasta konsultoinnista puhutaan leikkisästi kädestä kiinnipitämisestä eli tarjotaan esimerkiksi johtajalle turvallisuuden tunnetta ja tukea vaikeiden päätösten hetkellä.

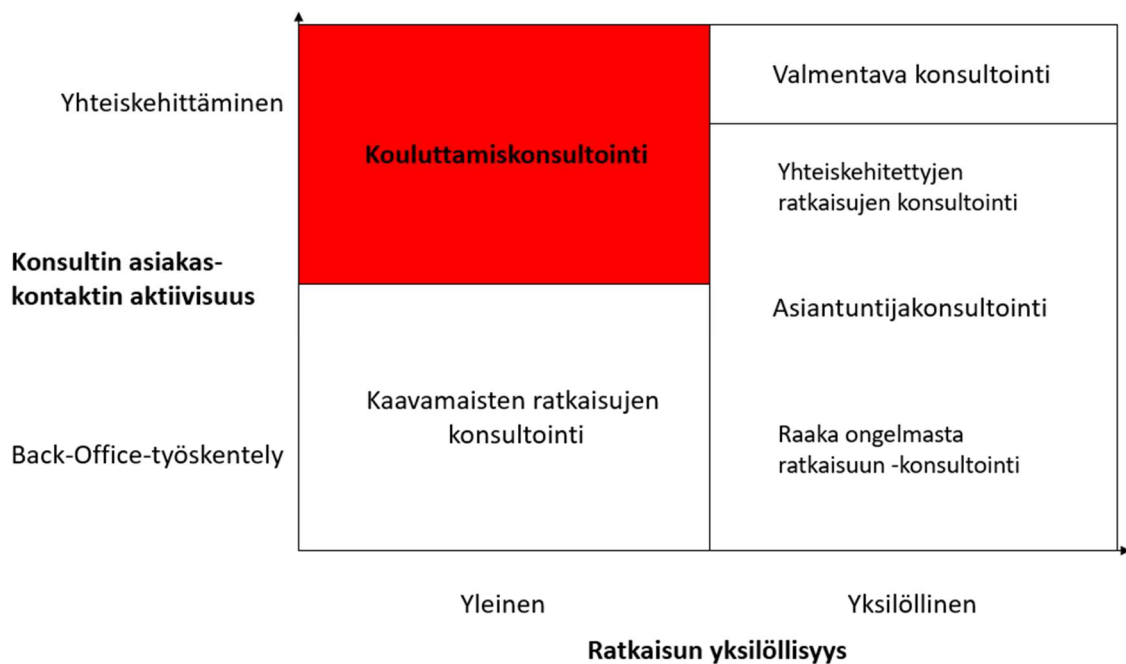
Valmentavan konsultoinnin tyypillisimpiä asiakkaita ovat suurempien yritysten ylimmät toimihenkilöt kuten toimitusjohtajat ja jossain määrin aloittelevat startup-yritykset. Molemmissa tapauksissa valmentajakonsultin eräs rooli on toimia eräänlaisena "kädestäpitäjänä" ja tarjota rohkaisua vaikeiden päätösten kohdalla. Valmentava konsultoinnissa voidaan valmentaa sekä yksilöä että pientä ryhmää, mutta sen vaikuttavuus yksilön kannalta toki paranee sitä mukaa, mitä pienempi valmennusryhmä ja parhaimmillaan se on, kun valmennetaan vain yhtä kerrallaan.

Valmentavassa konsultoinnissa tieto on kaiken lähtökohta ja sen muovaaminen ja välittäminen ovat valmentavan konsultin työn keskiössä. Koska valmentava konsultti on sekä valmentaja että konsultti, valmentavassa konsultoinnissa on mukana sekä valmentamiseen että konsultointiin liittyvät tiedon vaatimukset. Valmentava konsultti pyrkii oivalluttamaan ja opettamaan tiedon kuluttajia eli asiakasorganisaation jäseniä, mutta tämän jaetun tiedon tulisi myös jotenkin pystyä parantamaan asiakasorganisaation suoritusta. Tästä syystä valmentavan konsultin tiedon tulee olla erittäin kohdennettua niin, että asiakasorganisaatio hyötyy siitä. Valmentavassa konsultoinnissa ovat tärkeitä vuorovaikutus- ja vuoropuhelu. Valmentavassa konsultoinnissa jaettava tieto määräytyy enemmän tiedon kuluttajien ehdoilla.

Periaatteessa suuren osan valmentavan konsultin jakaman tiedon voisi lukea internetistä tai kirjoista, mutta ulkopuolisen näkemystä ei saa kirjoista ja toisaalta kirjojen ratkaisut eivät sovi juuri sitä lukevalle yksilölle, koska kaikki ovat erilaisia ja erilaisissa tilanteissa. Urheilun huipullakaan ei todennäköisesti tapaa urheilijaa, joka on valmentanut itsensä vain kirjoja lukemalla, vaikka tieto olisi kyllä saatavilla. Pelkästään se, että on vastuussa toiselle ihmiselle aiheuttaa painetta tehdä ja kehittää itseään. Valmentajan kanssa yhdessä vietetyissä treeneissä urheilija pystyy viemään itsensä huomattavasti pidemmälle kuin yksin niin miksei toimitusjohtaja liiketoimintaan tai omaan osaamiseen liittyvissä "treeneissä".

Pääsääntöisesti valmentavaa konsultointia tarjoavat melko pienet konsulttitoimistot. Kun esimerkiksi hakee Suomesta Internet-haulla valmentavaa konsultointia tarjoavia konsulttiyrityksiä, saa tulokseksi pääsääntöisesti aivan muutaman ihmisen yrityksiä kuten BoMentis, ParaVita, Iron Coaching ja Gaia Leadership. Näitä hieman suurempi alan edustaja on Talent Vectia, jossa työskentelee vain muutamia kymmeniä työntekijöitä. Suurissa monikansallisissa konsultointiyrityksissä valmentava konsultointi kuuluu enemmän marginaalipalveluihin.

4.2.2 Kouluttamiskonsultointi



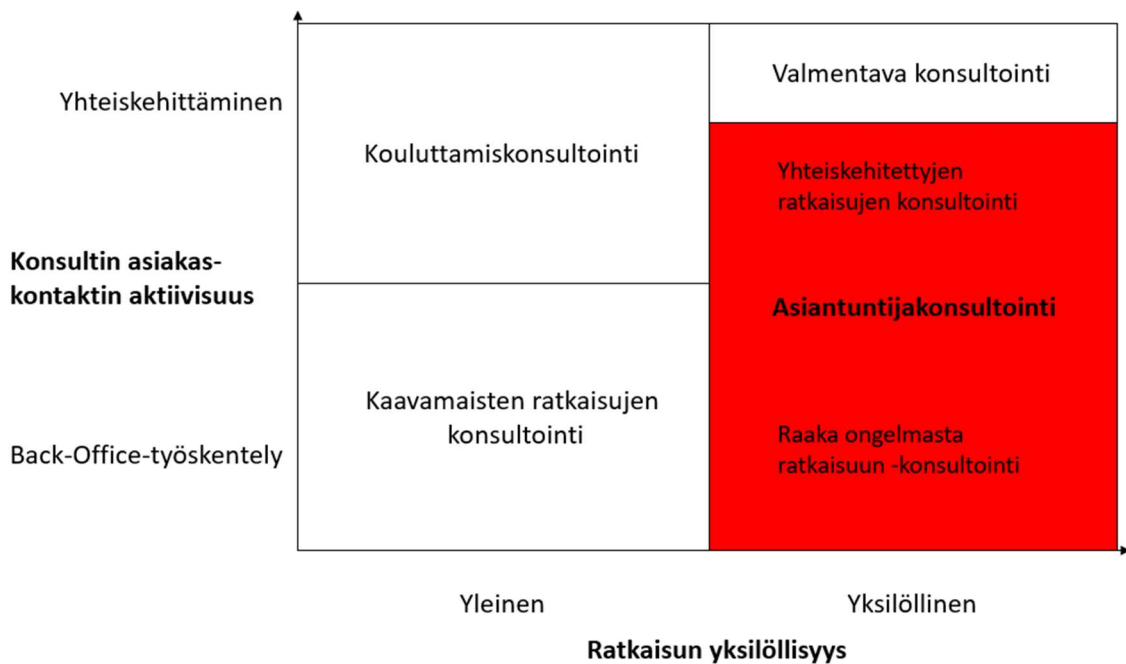
Kuvio 4c Kouluttamiskonsultointi: Konsultoinnin jaottelu konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden mukaan (Hämäläinen, 2017)

Kouluttamiskonsultointi tarkoittaa liiketoimintaosaamiseen erikoistuneen konsultin toimintaa, joka tähtää liiketoimintaan liittyvien tietojen opettamiseen, taitojen harjaannuttamiseen ja liiketoiminnan kannalta olennaisten kykyjen kehittämiseen (Hirsjärvi, 1982). Kouluttamiskonsultoinnissa tarjottava sisältö on usein yleistä eli sama kaikille asiakkaille tai vain vähän yksilöityä. Kouluttajakonsultti ei tuota yleensä täysin uutta koulutusta jokaiselle asiakkaalle vaan käyttävät usein samoja raameja. Toki koulutuksen sisältöön voidaan tehdä pieniä muutoksia painotuksissa asiakkaan tarpeiden mukaan, mutta sisältö pysyy useimmiten melko samana. Kouluttamiskonsultointi kuitenkin toteutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaalla eli yleisöllä on mahdollisuus vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Kouluttajakonsultti esimerkiksi luennoi liiketoimintaosaamiseen liittyvästä aiheesta tai järjestää esimerkiksi johdetun keskustelutilanteen. Koulutuksiin osallistuu useita ihmisiä, koska yksilölle tehty koulutus tarkoittaisi valmentavaa konsultointia. Toki erona on myös aikaisemmin mainittu työstetty sisältö, joka valmentavassa konsultoinnissa on yksilöllinen ja kouluttamiskonsultoinnissa yleisempi. Kouluttamiskonsultoinnista löytyy paljon samoja piirteitä Kubrin (2002) kouluttajan roolin sekä toisaalta Maisterin (1993) standardiluonteisten konsultointiprojektien kanssa.

Yleisiä liikkeenjohdon kouluttamiskonsultoinnin aiheita ovat muun muassa muutosjohtaminen, organisaation sisäisen valmentamisen kehittäminen, prosessien analysointi, uudet teknologiat, liiketoimintaympäristön muutokset ja uudet lainalaisuudet, strategian kehittäminen tai vaikkapa palveluiden parantaminen. Kouluttajakonsultin tehtävänä ja tavoitteena on tuoda asiakasyhteisöön uusia näkemyksiä, uutta tietoa ja liiketoimintaosaamisen uusia tuulia ja trendejä. Asiakkaat ovat useimmiten erilaisia suurempia yhteisöjä kuten yritysten henkilökuntaa, kauppakamarien jäsenistöä tai suurten yritysten johtokuntaa. Kouluttamiskonsultoinnin kenttään kuuluu myös läheisesti erilaisten oppilaitosten järjestämät täydennyskoulutukset, jotka opettavat samalle kohderyhmälle samoja asioita.

Kouluttajakonsultit toimivat useimmiten itsenäisinä yrittäjinä tai pienissä ryhmissä. Myös suuremmista konsultointiyrityksistä löytyy osaamista kyseisten koulutusten pitämiseen ja sitä usein saatetaan tarjota osana konsultointiprosessia, mutta kouluttamiskonsultointi ei kuulu suurten konsultointiyritysten keskeisimpiin palveluihin. Kouluttajakonsultit ovat useimmiten saaneet oppinsa näistä suurista taloista tai voivat olla edelleen näiden suurten konsulttiyritysten palveluksessa tai voivat olla jonkin oppilaitoksen edustajia kuten yliopiston professoreita. Yliopistotkin järjestävät kouluttamiskonsultointia esimerkiksi erilaisten täydennyskoulutusten muodossa.

4.2.3 Asiantuntijakonsultointi: Raaka ongelmasta ratkaisuun –konsultointi ja yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultointi



Kuvio 4d Asiantuntijakonsultointi: Konsultoinnin jaottelu konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden mukaan (Hämäläinen, 2017)

Asiantuntijakonsultointi jakautuu kahteen erilaiseen konsultointityyppiin. Nämä ovat raaka ongelmasta ratkaisuun -konsultointi sekä yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultointi. Lähtökohdat näissä konsultoinnin alatyypeissä ovat melko samat, mutta konsultin menettelytavat ja asiakaskontakti ovat erilaisia. Asiantuntijakonsultoinnissa etsitään asiakkaan ongelmaan aina yksilöllistä ratkaisua.

Raaka ongelmasta ratkaisuun –konsultointi tarjoaa asiakkailleen yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaiden toiveiden mukaan, mutta ratkaisu tuotetaan useimmiten hyvin vähäisessä kosketuksessa asiakkaan kanssa. Yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultoinnissa asiakkaiden toivomat ratkaisut yhteiskehitetään nimensä mukaisesti asiakkaan kanssa. Asiantuntijakonsultoinnin tyypeissä prosessi on pohjimmiltaan melko samanlainen. Esimerkiksi kirjassa Ethan Rasiel'n ja Paul Frigan (2001) *The McKinsey Mind* kertoo tyypillisen ja yleisen mallin tällaisten ratkaisujen tapahtumaketjulle (kuviot 5), jossa kuitenkin vuorovaikutuksen määrä asiakkaan kanssa vaihtelee. Yksinkertaistetusti asiakkaan tarpeen mukaan määritellään ongelma, jonka syytä analysoidaan ja saadaan aikaan ratkaisu, joka pyritään implementoimaan asiakasorganisaatiossa.



Kuvio 5 Konsultoinnin tyypillinen tapahtumaketju (Rasiel & Friga, 2001)

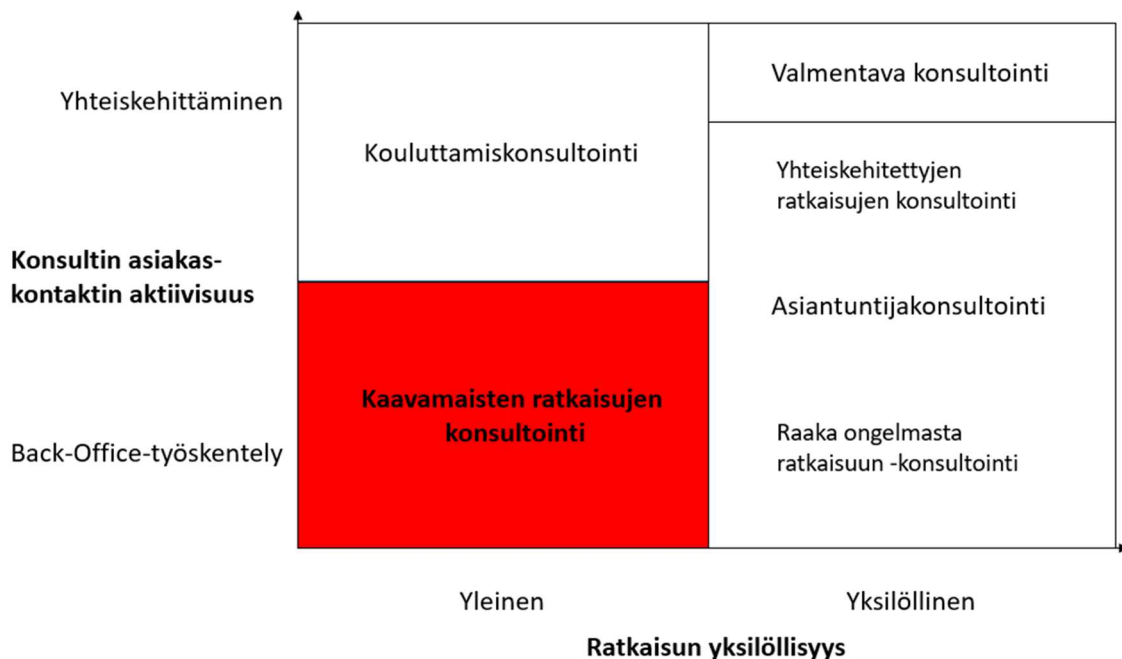
Raaka ongelmasta ratkaisuun -konsultoinnin prosessi alkaa siitä, että asiakkaalla on jokin ongelma, johon se tarvitsee ulkopuolisen konsultointia. Konsultointiyritys saa toimeksiannon, hankkii tietoa ja analysoi. Tästä syntyy ratkaisu, joka lopuksi pyritään implementoimaan asiakasyrityksessä. Ratkaisun aikaansaamiseksi ollaan enemmän tai vähemmän vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa riippuen kyseessä ongelman luonteesta. Asiakkaalta ei itseltään löydy riittävästi asiantuntemusta kyseisen ongelman ratkaisuun, jolloin liikkeenjohdon konsultti toimittaa asiakkaalle ratkaisun etukäteen sovittuun ongelmaan. Raaka ongelmasta ratkaisuun -konsultointi on verrattavissa Scheinin (1988) ja Kubrin (2002) asiantuntijakonsultointiin. Kun asiakkaan ongelmakohdat ei ole tarkoin määritelty tai tarkoin tiedossa, tarvitaan ratkaisu yhteiskehittämistä sekä asiakkaan ja konsultin vuorovaikutusta eli kyseessä on yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultointi, jota taas voi verrata Scheinin (1988) lääkärikonsultointiin ja Kubrin (2002) ongelmanratkaisun kumppanin rooliin. Tällainen konsultointitoiminta ja -toimeksiannot ovat konsultoinnille tyypillisintä. Suuressa mittakaavassa tämänkaltaisen konsultointi tapahtuu suurten yritysten välillä.

Raaka ongelmasta ratkaisuun –konsultoinnissa sekä yhteiskehitettyjen ratkaisuiden konsultoinnissa asiakasyritysten ongelmat voivat olla hyvin moninaisia ja ovat perinteisesti saattanut koskea hyvin suuriakin kokonaisuuksia kuten eräitä prosesseja, markkinointia, strategiatyötä, myyntiä tai teknologista osaamista. Strategia on ehkä paras esimerkki tämän tyyppisestä asiakkaan "ongelmasta", koska strategia on kuitenkin yrityksille erityisen yksilöllinen ja aina yrityskohtainen.

Asiantuntijakonsultoinnin alalla toimivat konsultointiyritykset ovat useimmiten suuria ja palvelevat suuria yrityksiä kaikilla aloilla. Tämän konsultointialan palveluntarjoajat ovat ehkä konsultointialan perinteisimpiä ja samalla suurimpia kuten esimerkiksi BCG, McKinsey, Bain, PwC ja EY. Näistä kaikki tarjoavat raaka ongelmasta ratkaisuun – konsultointia sekä yhteiskehitettyjen ratkaisujen konsultointi.

Näiden lisäksi alalle on tullut paljon pienempiä toimijoita, jotka ovat erikoistuneet tietyn alan ratkaisuihin tai vaikkapa analysoimaan big dataan, prosessitehokkuutta tai esimerkiksi hinnoittelua. Perinteisistä konsulttiyrityksistä voidaan erottaa myös joustavammin toimivia freelancer-konsultointiyrityksiä kuten Business Talent Group, joka on eräänlainen konsulttien yhteisö, jossa toimii suuri määrä freelancer-konsultteja.

4.2.4 Kaavamaisten ratkaisujen konsultointi



Kuvio 4e Kaavamaisten ratkaisujen konsultointi: Konsultoinnin jaottelu konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja tarjottavan ratkaisun yksilöllisyyden mukaan (Hämäläinen, 2017)

Kaavamaisten ratkaisujen konsultointi tarjoaa asiakkaille yleisiä ratkaisuja eikä niiden tuottamiseen useimmiten tarvita vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Tätä konsultointia voisi verrata parhaiten edellä mainituista Maisterin (1993) standardiluonteisiin konsultointiprojekteihin. Ratkaisut ovat kaikille asiakkaille samoja tai lähes samoja. Näissä tapauksissa asiakas pyrkii saamaan konsultin, joka on mahdollisimman tehokas eli voi nopeasti saattaa projektin alkuun ja loppuun, tekee nopeita ratkaisuja sekä laskuttaa mahdollisimman vähän. Ratkaisut ovat tässä luokassa useimmiten melko kaavamaisia ja konsultti siis tuo ratkaisuun tarvittavat menetelmät sekä lisäapua. Tästä syystä kaavamaisten ratkaisujen konsultoinnista voidaan löytää myös samoja piirteitä kuin Kubrin (2002) ja Scheinin (1988) prosessikonsultoinnista. Kaavamaisten ratkaisujen konsultoinnin toimijat tarjoavat esimerkiksi asiakkailleen tiettyjen toimintojen

ulkoistamista. Ulkoistamisen mittakaava ja rakenteellinen monimutkaisuus ovat lisääntymässä.

Kaavamaisien ratkaisujen konsultointia tarjotaan paljon samoilla osa-alueilla kuin raaka ongelmasta ratkaisuun -konsultointityypin osiossa. Esimerkiksi asiakasyritysten prosesseihin liittyvät toimet kuten vaikkapa Lean-analyysi tai esimerkiksi riskienhallinta-analyysi ovat melko kaavamaisesti ja yleisesti työstettäviä sikäli, että niissä käydään läpi etukäteen päätetty proseduuri. Myös markkina-analyyseista on tullut enemmän ja enemmän kaavamaisia. Onkin tapana, että raaka ongelmasta ratkaisuun -konsultoinnille tyypilliset toiminnot siirtyvät ajan myötä kaavamaisiksi ratkaisuuksi. Kaavamaisia ratkaisuja tarjoavat esimerkiksi yritykset, jotka ovat erikoistuneet big datan analysointiin, toteuttavat analyysit samalla tavalla jokaiselle asiakkaalleen. Myös erilaiset teknologiaan ja informaatioteknologiaan liittyvät käyttöönotot tapahtuvat konsulttiyrityksiltä melko rutiininomaisesti.

Laskentaan ja kirjanpitoon liittyvät konsultointityöt kuuluvat useimmiten kaavamaisiin ratkaisuihin. Mielenkiintoinen keskustelun aihe onkin, onko konsultointifirmoille ulkoistettavat laskentatoimet tavallista alihankintaa vai konsultointia. Toisaalta tätä harrastavat konsultointiyritykset, jotka siis harjoittavat muunlaistakin, selkeästi konsultoitavaksi laskettavaa toimintaa. Onkin kyseenalaista, voidaanko kaavamaisien ratkaisujen konsultointia pitää ollenkaan konsultointina.

Kaavamaisia ratkaisuja tuottavat kaikki suurimmat konsultointiyritykset. Laskentaan liittyviin ratkaisuihin ovat erikoistuneet esimerkiksi PwC, EY, Deloitte ja KPMG. Toki muutkin suuret näitä kaavamaisia ratkaisuita tarjoavat, mutta heidän painotukset ovat erilaisia. Toimijoita löytyy myös yhä enemmän näiden isojen ulkopuolelta. Erikoistuneet toimijat ovat lisääntyneet paljon kaavamaisten ratkaisujen konsultoinnista uusien teknologisten innovaatioiden myötä. Esimerkiksi markkina-analyysijä, jotka siis nykyisin tehdään melko kaavamaisesti, tekee niihin erikoistuneet yritykset kuten Gerson Lehrman Group ja IMS Health, jotka pystyvät analysoimaan entistä tehokkaammin suuria tietomassoja. (Christensen et al., 2013.)

4.2.5 Uuden liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelun yhteenveto

Tutkimuksen liikkeenjohdon viitekehys perustuu esitetylle uudelle jaottelulle, jossa liikkeenjohdon konsultoinnin tyypit määrittyvät konsultin asiakaskontaktin aktiivisuuden ja ratkaisun yksilöllisyyden mukaan. Jaottelu on tehty nelikentäksi, jotta se olisi mahdollisimman selkeä. Todellisuudessa liikkeenjohdon konsultointia ei kuitenkaan voi jakaa raasti valmentavaan konsultointiin, kouluttamiskonsultointiin, asiantuntijakonsultointiin tai kaavamaisten ratkaisuiden konsultointiin vaan nämä ovat osittain limittäisiä ja konsultoinnin tyyppi vaihtelee ajassa. Jaottelusta voidaan myös löytää piirteitä muistakin edellä esitellyistä jaotteluista, mutta tämä uusi jaottelu palvelee paremmin tämän tutkimuksen.

Tutkimuksen seuraavassa empiriaosuudessa näistä uuden jaottelun konsultointityypeistä keskitytään valmentavaan konsultointiin. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville tiedon demokratisoitumisen muovaaman ympäristön vaikutuksia juuri valmentavan konsultoinnin ja valmentavien konsulttien näkökulmasta. Myös muita uuden jaottelun konsultointityyppejä käsitellään, kun tutkitaan koko konsultointialalla tapahtuvia muutoksia vertailuksi valmentavan konsultoinnin muutoksiin.

5 EMPIRIA

5.1 Valmentava konsultointi

Kysymykseen siitä, mihin liikkeenjohdon valmentava konsultointi on perustunut Delta vastaa yksinkertaisesti:

” Asiakkaan ongelmaan. ”

Haastateltavien mukaan konsultoinnin perustana on tilanne, jossa asiakkaan ongelmaan ei löydy resursseja asiakkaan omasta organisaatiosta. Gamman listaa syiksi konsultoinnin tarpeelle asiakkaiden hyvin trimmatut organisaatiot, jolloin organisaation sisällä ei ole ihmisiä, joilla olisi ylimääräistä kapasiteettia konsultoitavien ongelmien ratkaisemiseen joko ajanpuutteen tai puuttuvan kompetenssin vuoksi. Valmentava konsultti palkataan useimmiten tiedon puutteen ja varmuuden vuoksi. Valmentava konsultointi siis perustuu tilanteelle, jossa valmentavalla konsultilla on osaamista tai tietoa, jota asiakasorganisaatiolla ei ole. Halutaan, että valmentava konsultti auttaa löytämään ongelmakohdat ja ratkaisut. Organisaation sisältä on vaikeaa irrottaa organisaation työntekijöitä tekemään muutosta tai kehitystä. Gamman mukaan konsultointi on eräänlaista ongelmanratkaisun ulkoistamista. Syyt konsultointiavun hakemiseen voivat olla siis moninaisia.

”Haasteet vaihtelee organisaatiolla, kun kilpailukenttä muuttuu ja kasvukin tuo omia haasteita. Kaikki vaikuttaa palapeliin ... Jos talon sisällä ei ole sellaista osaamista tai kysyä opetella tai ylipäänsä kapasiteettia ratkaista niitä ongelmia, niin pitää ostaa sitä osaamista ... Esimerkiksi voisihan itse tehdä remontin kotona, mutta onko aikaa opetella ja niin edespäin ... Kyllä ongelmat voi ratkaista itse, jos on aikaa, mutta jääkö muu sitten paitsioon vai annanko tehtävän, jollekin joka osaa sen.”

Syitä kuitenkin palkata valmentava konsultti riittää. Esimerkiksi voi olla syynä sitoutuminen tai paremminkin sitoutumattomuus organisaatiossa. Delta kertoo tilanteesta, jossa yrityksen hallitus asetti yritykselle hankkeen, johon yrityksen johto ei ollut

sitoutunut, jolloin hallitus oli hankkeen kriittisyyden takia valmis palkkaamaan konsulttiapua voidakseen ”pakottaa” hankkeen läpi.

Valmentavan konsultin rooliksi voi muodostua Betan ja Deltan mukaan myös ”syntipukin” rooli, jolloin konsultin tehtävä on hoitaa toiminnot, jotka organisaatiossa on valmentavan konsultoinnin tuloksena saatu, mutta tarvitaan joku ulkopuolinen.

”... mitä arkaluontoisemmasta hommasta on kyse sitä mieluummin johto käyttää konsultteja, että se on joku muu, jonka sormille lyödään karttakepillä. Ei kaikkea kannata toimivan johdon sanoa tai tehdä itse vaan kannattaa käyttää ulkopuolisia sellaisissa asioissa joissa muuten joutuisi itse tulilinjalle.”

Alphan mukaan konsultointi on perustunut paljon tiedon tuotteistamiseen ja sen jakamiseen. Konsultointiyritykset keräävät valtavia datapankkeja, joita käyttävät myöhemmissä toimeksiannoissa. Lisäksi suuret kansainväliset konsultointiyritykset ovat luoneet näiden pohjalta paljon liiketoimintaosaamisen teorioita ja kirjallisuutta. Tiedon jakaminen on ollut erityisesti valmentavan konsultin toiminnan ydin. Delta kiteyttää valmentavan konsultoinnin ytimen:

”Toki välillä tarvitaan uuden tiedon ja osaamisen hankkimista, jota organisaatiossa ei valmiiksi ole.”

Pohjimmiltaan haastateltavien mukaan valmentavat konsultit myyvät aikaa ja tietoa, joka on kertynyt uran aikana tai muuten. Useat haastateltavat vastasivat, että valmentavat konsultit myyvät muutosta. Muutoksella pyritään saamaan asiakasyritykselle lisää kassavirtaa. Delta kertoo tavallisesta valmentavasta konsultoinnin myynnistä ja prosessista, josta voidaan nähdä, että asiakkaat eivät aina itsekään ole varmoja mitä heidän tulisi haluta:

”Jostain tulee liidi, että täällä olisi ongelma tai kehitettävä asia, jota pitäisi tehdä. Monessa tapauksessa lähdetään ensin sitä tekemäänkin, mutta usein siinä tehdessä tulee siihen tekemiseen joku painotus, joka ei alun perin ollut asiakkaalla mielessä”

”Yritetään ymmärtää yhdessä mikä asiakkaan todellinen haaste on. Esim haluttiin esimiesvalmennusta, mutta huomattiin että johtoryhmän

tapa johtaa ei tukenut prosesseja ja se lähtikin johtamiskoulutuksen kautta. Ei edes välttämättä tehty edes sitä projektikoulutusta vaikka he olivat tottuneet tekemään sitä vuodesta toiseen. Usein on niin että asiakkaalla on mielessä joku ongelma mikä on ilmennyt, mutta ei ole pohtinut mikä se syy siellä taustalla on. Se on ongelmanratkaisua alusta loppuun myös se myyminen.”

Suoraan ei siis voida puhua informaatioista eikä edes välttämättä menetelmästä, jota myydään vaan pyritään etsimään asiakkaan kanssa ongelma ja etsitään sille ratkaisuja. Epsilon kuvailee valmentavaa konsultointia edustamansa yrityksen näkökulmasta:

”Uudistuminen ja kasvu. Iso muutos. ... Meidän toiminnassa ei ole olemassa vain analysointikonsultteja eikä kouluttajia vaan yritämme hakea sellaisia ihmisiä, jotka voi tehdä molempia. ... Teemme myös valmennusohjelmia. Mietimme millainen vaikuttavuus tällä ohjelmalla on? Mistä lähdetään ja mikä on tavoite ja miten se voidaan osoittaa?”

Sekä Delta että Epsilon kiteyttävät, että valmentavat konsultit myyvät ongelmanratkaisua. Muut haastateltavat ovat samoilla linjoilla. Gamman tähdentää, että valmentavan konsultoinnin tulisi näkyä tuloslaskelmassa tai taseessa positiivisena arvona, koska muuten kysymyksessä on niin sanottua ”pehmeää” konsultointia.

Deltan mukaan asiakasyritykset saattavat ostaa myös henkilöä. Tämän yhden ihmisen näkemystä eivätkä niinkään tietoa. Tässä tapauksessa konsultin tärkein myyntiartikkeli on luottamus. Luottamus hankitaan muilla kuin perinteisillä valmentavan konsultin valteilla. Tarkoitus on päästä asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle. Kilpailuttaminen on kuitenkin rikkonut tätä mallia erityisesti julkisella sektorilla.

Valmentavan konsultoinnin asiakkaita ovat haastateltavien mukaan hyvin monipuolisesti monen kokoiset yritykset. Yleisesti suuret yritykset ostavat konsultoinnin suurilta konsultointiyrityksiltä. Pienemmillä yrityksillä ei ole useinkaan ole varaa palkata suuria konsultointiyrityksiä. Pienten yritysten kohdalla ostetaan usein tiedon ja osaamisen lisäksi Deltan mainitsemaa henkilöä ja luottamusta. Konsultointipalveluita käyttävät sekä yksityiset että julkiset organisaatiot sekä tuottoa tavoittelemattomat yritykset. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin se käyttää konsultointipalveluja.

Kun puhutaan valmentavaa konsultointia tarjoavista yrityksistä, kaikki haastateltavat mainitsevat ensin suuret kansainväliset konsultointiyritykset kuten PricewaterhouseCooper, Deloitte, Accenture, Ernst & Young, Bain & Company, KPMG ja IBM. Nämä yritykset tarjoavat myös valmentavaa konsultointia, joskin niistä monet ovat erikoistuneet esimerkiksi tilintarkastukseen. Gamma kutsuu näitä konsultointiyrityksiä ”generalisteiksi”. Nämä yritykset ovat olleet kauan omassa kastissaan eikä Epsilonin mukaan kannata haastaa näitä yrityksiä heidän vahvimmillla konsultointialueillaan, jolla tiedossa on niin sanottu ”Red Ocean” eli erittäin kilpailtu markkina, mutta esimerkiksi valmentavan konsultoinnin saralla niitä voi haastaa, koska nämä suuret eivät ole siinä parhaimmillaan. Alalle onkin tullut monia valmentavaan konsultointiin erikoistuneita yrityksiä kuten TalentVectia ja BoMentis. Muutama haastateltava mainitsi myös, että viime aikoina alalle ovat tulleet konsultointiyritykset, joiden sisällä on erilaisia kompetensseja. Puhutaan niin sanotuista freelancer-konsultointiyrityksistä, jotka tarjoavat myös valmentavaa konsultointia.

Kaikki haastateltavat mainitsevat konsultoinnin alalla olevista niin sanotuista ”mies ja läppäri” -firmoista, jotka ovat usein entisten yritysjohtajien tai insinöörien perustamia yhden miehen yrityksiä. Usein näillä henkilöillä on todella kapea konsultointiosaaminen. Nämä yritykset saattavat pärjätä Deltan mainitsemalla luottamuksella. Alan kilpailuun voidaan ottaa mukaan myös asiakasorganisaatiot. Gamman mukaan myös mahdollisuus, että asiakasorganisaatio tekee tehtävän itse, on kilpailija konsultointiyritykselle ja tästä syystä konsultointiyritysten on pystyttävä tarjoamaan tarpeeksi hyviä palveluja.

5.2 Valmentavan konsultoinnin tulevaisuus

Haastateltavien mukaan tiedon demokratisoituminen on eräs keskeisimmistä muutosajureista tulevaisuudessa myös valmentavassa konsultoinnissa. Lähtötilanteen Beta summaa hyvin:

”Kukaan ei voi enää omistaa tietoa”

Tiedon epäsymmetria on katoamamassa eli tieto demokratisoituu. Pohjimmiltaan tiedon demokratisoitumisessa taustalla ovat yhteiskunnan ja teknologian kehittyminen sekä globalisaatio.

Betan mukaan ennen konsulttien käyttämä tieto oli vain tiettyjen tahojen saatavilla. Nykyisin ulkopuolinen konsultti ei voi olla tai kuvitella olevansa se, jolla on kaikki tieto. Tuhhat konsultointikirjaa luettuaan ei välttämättä ole etulyöntiasemassa tiedon suhteen. Lähes kaikki tieto on nyt saatavilla verkosta ja tulevaisuudessa yhä enemmän eikä kukaan enää omista tietoa. Internetistä löytyvät suurten konsultointiyriytysten luomat kaavat ja sapluunat, joten konsultoinnin arvo perustuu vähenevässä määrin menetelmien ja kaavojen käyttöön. Tiedon jalostamisesta tulee yhä tärkeämpi taito. Gamma on samoilla linjoilla. Gamman mukaan taustalla on juuri tiedon demokratisoituminen. Kaikki saavat tarvittavat nelikentät ja muut internetistä, joita konsultit ovat aikaisemmin tarjonneet. Gamma kuitenkin muistuttaa, että tiedon soveltaminen on toinen asia.

Betan mukaan valmentavan konsultoinnin lisäarvo syntyy yhä vähemmän tiedon määrästä ja yhä korostetummin tiedon oleellisuudesta.

”Ennen on luettu satoja kirjoja ja pystyi siteeraamaan suuntaan tai toiseen eri gurujen mukaan, mutta ne eivät aina auta. Esimerkiksi kaikkein suurin guru Porter oli kaikessa väärässä, koska oli liian teoreettinen eikä sitä käytännössä voinut saavuttaa ... Esimerkiksi Balanced Scorecardin piti olla käänteentekevä. Sillä myös muka saataisiin strategia aikaan. Eli mittareilla saataisiin aikaa aina hyvää ... Yleensä mittareilla ei ollut mitään merkitystä strategiaan ... Melkein aina saadaan aikaan mittarin saavuttaminen manipuloimalla.”

Alpha ja Epsilon näkevät valmentavan konsultoinnin kohtaavan murroksen kuten kaikki muutkin tiedolle perustuvat alat kuten media- ja koulutusala.

”Konsulttimaailmassa tapahtuu samaa kuin mediamaailmassa eli tämä maailma demokratisoituu sitä kautta, että jokainen voi ruveta konsultiksi, kun jokainen on alkanut konsultiksi.”

”Konsultoinnin alalle se tarkoittaa samaa kuin kaikissa tiedon kauppiassa ... Sama tapahtuu konsultoinnin alalla, koska tiedon kauppiaita tässä kaikki ollaan ... Tapahtuu auktoriteettien murtuminen”

”Se on ollut jo pitkään sama kuin (suomalaisessa) mediassa, että luetaan Reutersin sivulta ja ollaan vaan käännetty muiden tekemää uutista ... Pankissa on otto tai pano, mutta se automatisoitu niin kassamummut joutu

lähtemään lipettiin ... Konsultointibisneksessä tehty markkina-analyysia mutta sen pystyy tekemään tietokoneella”

Asiakkaat ovat Alphan mukaan kriisi- ja muutostietoisempia ja asiakkailla on kova paine saada valmentavalta konsultoinnilta muitakin kuin vakiovastauksia. Asiakkaat eivät halua vain vastauksia vaan myös tulkintoja ja sovelluksia. Pitkään vallalla olleilla vakioratkaisuilla ei enää pärjätä. Sitä, koska muutos tapahtuu, ei voi tietää, mutta murros voi tapahtua äkkiäkin. Alphan mukaan alalla tiedostetaan, että tarvitaan uusia avauksia ja asiakkaat vaativat niitä, mutta ei muutoksia ei vielä tehdä, koska ei tiedetä mistä niitä saa, paljonko se maksaa tai koskeeko se edes kyseistä organisaatiota.

5.2.1 Erikoistuminen

Konsultoinnin kenttä on koko ajan erikoistuneempi ja erilaiset konsultoinnin osa-alueet eristyvät tietyille yrityksille. Suurten konsultointiyritysten tarjoama perinteinen valmentava konsultointi, joka tarjoaa kaiken perusosaamisen ei ole ehkä paras mahdollinen. Alalle on jo tullut paljon erilaisia kilpailijoita, jotka vievät toimeksiantoja perinteisiltä suurilta konsultointiyrityksiltä.

Epsilonin mukaan pienemmätkin konsultointiyritykset voivat vihdoinkin kilpailla suurten konsultointiyritysten kanssa. Tiedon epäsymmetria on poistumassa. Tämä muuttaa alaa tulevaisuudessa, joskin hitaasti, koska suurilla konsultointiorganisaatioilla on edelleen suuri maine. Isolla maineella ne voivat porskuttaa vielä pitkään. Useiden yritysten hallituksissa ei anneta kritiikkiä, jos on palkannut jonkin suuren konsultointiyrityksen hoitamaan kehityshanketta, sillä se kuvitellaan edelleen laaduntakeeksi.

Gamma myöntää, ettei tiedä, miten valmentava konsultointi tulee muuttumaan tulevaisuudessa, mutta Gamman mukaan erityisesti erikoistuneet konsultointiyritykset tulevat pärjäämään, sillä alalla oleva erikoistieto tulee demokratisoitumaan. Gamma on myös huomannut, että yritykset palkkaavat yhä enemmän entisiä konsultteja palvelukseensa. Tietoa voi saada myös konsultointiorganisaatioiden ulkopuoliset. Toisaalta myös konsultoinnin myyminen vaikeutuu, sillä ostajat ovat yhä taitavampia.

”(Konsultointiala on) demokratisoitunut tosi paljon eli kaikki ei mene läpi että ei enää riitä perusosaaminen vaan pitää olla jonkin verran niche eikä vain riitä että on ison yrityksen natsat ja maine ... Kenttä tulee

tulevaisuudessa segmentoitumaan ja erikoistumaan ... Ihmisten on pakko keskittyä osaamisensa mukaan ... Voi erikoistua myös toimialoille ja hankkia tietyn toimialan vaatimaa kompetenssia ... tarjonta on monimuotoistunut ja pelkkä bulkki-konsultointi ei ole enää ainoaa konsultointia ... Tässä taustalla on koventunut kilpailu ja uudet alan toimijat. Intiasta voi tilata selvityksiä, joissa tehdään internet- ja tietokantahakuja. Saat sieltä juuri sen mitä tilaat, et välttämättä mitä tarvitset.”

Kuten strategian toteuttamisessa Betan mukaan myös valmentavassa konsultoinnissa olennaisuus on kaikista tärkeintä. Olennaisuus saavutetaan erikoistumalla ja yksilöllisillä ratkaisuilla. Betan mukaan tulevaisuudessa ei pitäisi olla valmiita konsultointisapluunoita, koska yritykset ovat aina eri tilanteissa.

Deltan mielestä tiedon demokratisoituminen tarkoittaa, että ostetaan erikoistuneempaa tietoa. Valmentavan konsultoinnin osalta se vie alalta pois erikoistiedon haltijoita ”heppoisimmasta” päästä. Todelliset osaajat jäävät, koska heidän tietojaan ei löydy verkosta. Toisaalta Delta korostaa myös tiedon demokratisoituessa, että tärkein valmentavan konsultin ominaisuus on luottamus eikä se heikkene välttämättä tiedon demokratisoituessa. Jatkossa kuitenkin päästään tiedon hankinnassa yhä pidemmälle yrityksissä itsenäisesti, mutta kun mennään sen ulkopuolelle, tarvitaan jatkossakin apua.

Valmentavan konsultoinnin alalle onkin ilmestynyt yhä enemmän erikoistuneita yrityksiä. Valmentavaan konsultointiin erikoistuneiden yritysten lisäksi alalle on tullut eräänlaisia konsulttiyhteisöyrityksiä, joissa toimii paljon erikoistuneita freelancer-konsultteja, joista osa tarjoaa esimerkiksi juuri valmentavaa strategiakonsultointia. Erikoistumista tapahtuu myös muilla konsultoinnin sektoreilla, joten on täysin luonnollista, että näin tapahtuu myös valmentavan konsultoinnin osalta. Valmentavan konsultin taustalle ei enää tarvita suurten konsultointiyritysten dataa kerääviä työntekijöitä, kun tietoa voi saada kuka tahansa yhä tehokkaammin.

5.2.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin kentän evoluutio

Tiedon demokratisoituminen muuttaa konsultoinnin kenttää kokonaisuutena. Osa konsultointityypeistä muuttaa muotoaan ja osan ennustetaan häviävän kokonaan.

Haastateltavien mielestä esimerkiksi haastattelujen pohjana olevan konsultoinnin jaottelun kaavamaisten ratkaisujen konsultointi eivät tietyn pisteen jälkeen ole enää konsultointia. Kaavamaisten ratkaisujen kaltaisten yksinkertaisempien toimintojen kohtalona ovat automatisointi ja korvaaminen tekoälyllä, jolloin ne lakkaavat lopullisesti olemasta konsultointia perinteisesti ymmärrettynä. Monet niin sanotut konsultoinnin Back Office -tehtävät tulevat poistumaan ihmisten tehtävistä eikä niillä näin ollen pystytä enää rahastamaan. Kone pystyy tuottamaan datan ja huippuosaajat analysoivat ne. Tällöin konsultointiyritysten alempien tasojen työt jäävät pois, jolloin yritysten hierarkiapyramidin alemmat tasot murenevat. Tällöin tullaan kysymykseen, onko kysymyksessä enää konsultointi. Tällä tavalla voidaan nähdä, että teknologinen kehitys ja tiedon demokratisoituminen eräällä tavalla murtaa vanhoja ansaintamalleja ainakin niin sanottujen ”perustoimintojen” kohdalla.

Betan mukaan toiminnot kansainvälisissä konsultointiyrityksissä ovat usein hyvin kaavamaisia ja formaaleja. Suuret yritykset tarjoavat paljon palveluitaan, joilla ulkoistetaan esimerkiksi asiakasyritysten henkilöstöhallintoa, laskutusta ja kirjanpitoa. Juuri näiden konsultointitoimintojen kohdalla kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet varmoja, voidaanko tämä enää laskea konsultoinniksi. Monet aikaisemmin konsultoinniksi luetut toiminnot eivät välttämättä enää täytä konsultoinnin tiukinta määritelmää.

Konsultointitaloissa tehtävä niin sanottu konsultoinnin oheistyö ja tiedon kerääminen menettää arvonsa. Asiakkaat eivät halua Epsilonin mukaan enää vain analyysseja vaan myös halutaan, että konsultointiyritys hoitaa myös implementoinnin.

”Asiakkaat eivät tarvitse enää raportteja, koska ne on saatavilla digitaalisessa maailmassa eikä kenelläkään ole enää yksinoikeutta tietoon. Vaan on kysymys siitä, kuka pystyy auttamaan tiedon oivalluttamisessa ja mitä se tarkoittaa meille (asiakkaalle). Tämä on nykyisin tärkeintä.”

Tulevaisuudessa kuitenkin tekoälyn avulla pystytään saamaan aineistosta yhä parempia analyyssejä. Betan mukaan vielä ei pystytä monilla alueilla lyömään inhimillistä analysointikykyä esimerkiksi keskusteluissa, mutta teknologia kehittyy. Juuri teknologian kehityksen ansioista tulevaisuudessa formaalit ja kaavamaiset työt tulevat häviämään myös perinteisesti konsultoinniksi miellettyistä töistä. Betan mukaan perinteisillä suurilla konsultointialan yrityksillä on ollut myös ongelmana se, että ne

koittavat tarjota liikaa kaikille kaikkea, jolloin syvälinen asiakasymmärrys on jäänyt saavuttamatta. Liiketoiminnan lainalaisuudet sanelevat, ettei tällainen kannata pitkällä tähtäimellä.

Deltan mukaan sivutoimiset konsultit joutuvat kuitenkin ahtaalle, sillä Deltan mukaan useammalla hevosella ratsastaminen on yhä haastavampaa. Koulutuksen puolella suuret massaluennot tulevat olemaan yhä harvinaisempia, sillä ne voidaan siirtää teknologian avulla verkkoon ja niiden tietoja tarvitsevat voivat katsoa niitä vaikka Youtubesta. Delta pohtii, tarvitaanko edes esimerkiksi yliopistoissa jatkossa luennoimista vai pitäisi opettaminen mieluummin järjestää pienemmissä ja oivaltavammissa ryhmissä.

Konsultoinnista tulee haastateltavien mukaan yhä enemmän palvelu- ja ratkaisubisnestä, joka murtaa perinteisiä alan rakenteita. Asiakkaiden viesti on hänen mukaansa, että auttakaa meitä ymmärtämään alkääkää tulko pelkästään kertomaan ratkaisua. Asiakkaat haluavat toteutuskonsultointia. Tämä vaatii asiakkaan syvällisempää ymmärtämistä. Epsilonia surettua edelleen esiintyvät huonot standardiratkaisut, joissa ei ymmärretä asiakkaan tilannetta. Tämä malli on aikansa elänyt ja nyt ja tulevaisuudessa pitää olla asiakaslähtöinen ja asiakkaan tilannetta ymmärtävä.

Epsilon kertoo, että aikaisemmin konsultointi oli usein sitä, että konsultit menivät asiakkaan luo ja asiakas katsoi vierestä, kun muutokset tehtiin, ja kun konsultit poistuivat, palattiin entiseen tilaan. Perinteinen huippuanalyttinen tutkimuslähtöinen konsultointi on Epsilonin mukaan vähentynyt rajusti. Tässä konsultoinnissa ratkaisut ovat usein kaavamaisia ja käsittävät mittavia taustaselvitystutkimuksia ja laajoja raportteja. Epsilonin mukaan heidän yrityksessään toimitaan päinvastaisesti eli autetaan asiakasta tekemään itse ja konsultit ovat mahdollisimman paljon taustalla. Konsultit tuovat apuvälineet vain apuvälineet ja valmentavat. Tästä syystä konsultoinnin ja konsultin on pystyttävä olemaan sekä analyttistä että valmentavaa.

Myös kouluttamiskonsultoinnissa tapahtuu evoluutiota. Epsilonin näkemyksen mukaan koulutuksessa massaluennot ovat jäämässä pois sillä, se voidaan toteuttaa verkossa ja toisaalta jopa valmentamista voidaan harjoittaa massoille uusimpien teknologioiden avulla. Jatkossa voidaan tehdä massoille räätälöityjä ratkaisuja myös valmentamisessa. Betan mieleen tulee konkreettisempia muutoksia, joita kouluttajat tulevat tulevaisuudessa kohtaamaan. Internetin mahdollisuudet ovat melko rajattomat eikä kouluttajan tarvitse

olla enää samassa tilassa vaan pystytään samaan aikaan niin sanottuja koulutusverkkoja, jotka myötäilevät Epsilonin esittämää massavalmennusta.

5.2.3 Liikkeenjohdon konsultointi lähenee kouluttamista ja päinvastoin

Haastateltavat näkevät perinteisen liikkeenjohdon konsultoinnissa ja koulutuksessa paljon samaa, sillä molemmissa on kysymys tiedon välittämisestä ja oivalluttamisesta. Sekä Gamma että Delta näkevät eroja konsultoinnilla ja kouluttamisella.

”Koulutus pyrkii herättelemään ajatuksia ja konsultointi pyrkii ratkaisemaan ongelmia ... Kun koulutat niin organisaatio ei välttämättä muutu vaan ihmisillä siellä herää ajatuksia ... Voi kertoa mitä kokemuksia on mitä toiset yritykset tekee niin se ei välttämättä ei tee vaikutusta yritykseen ... Konsultoinnissa mennään syvemmälle organisaatioon ja koitetaan oikeasti ratkaista niitä ongelmia”

”Koulutus antaa valmiuksia oivaltaa ja antaa välineitä ratkoa. Konsultointi pilkkoo jonkun ongelman ja ratkoo yhdessä asiakkaan kanssa, mutta ei tuo laajempaa ymmärrystä. Konsultointi on kapeampaa ja siinä on vähemmän ihmisiä organisaatiosta. Koulutuksessa annetaan laajempi kuva maailmasta ja annetaan vastuu enemmän kuulijoille, että opitko vai et. Konsultoinnissa konsultillakin on vastuu ongelman ratkaisusta.”

Lisäksi Gamma näkee eräänä erona asiakassuhteen keston, sillä koulutus on lyhyempi ja näin ollen transaktiomaisempi. Gamma pitää koulutuksia eräänlaisena konsultoinnin työkaluna, jolla lisätään asiakkaan tietämystä, jotta päästään konsultointiprosessissa eteenpäin. Konsulteista, jotka vain kouluttavat, hänellä on kuva enemmän viihteellisiä toimijoina, joiden toisaalta pitää tarjota aina jotain uutta ollakseen mielenkiintoisia. Kaikki haastateltavat ovat kuitenkin samaa mieltä, että sekä konsultoinnissa että kouluttamisessa on kysymys tiedosta ja niitä näin ollen koskevat monet samanlaiset lainalaisuudet, mitä tulee esimerkiksi tiedon demokratisoitumiseen.

Haastateltavat siis tunnistavat perinteisen mallin, jossa kouluttaja kouluttaa ja konsultti tutkii ja konsultoi, mutta haastateltavien mukaan tämä malli ei enää toimi. Sulautumista on kuitenkin jo tapahtunut. Deltan mukaan koulutukseen on otettu yhä enemmän konsultatiivisia elementtejä kuten caseja, joissa pyritään soveltamaan opittua tietoa.

Tällaisella kouluttamisella saatetaan lähestyä konsultointia ja sen lopputulosta. Toisaalta konsultoinnissa joudutaan koulutuksen tavoin määrittelemään käsitteitä ja tuottamaan materiaalia. Delta näkee, että konsultointi ja koulutus kulkevat toistensa tonteilla ja konsultointiyrityksissä onkin aina kouluttavaa henkilökuntaa.

Epsilonin ja Alphan mukaan koulutus ja konsultointi tulisi sulauttaa yhteen. Tällöin tuloksena on jotain perinteisen konsultoinnin ja perinteisen kouluttamisen väliltä, joka on hyvin lähellä valmentavaa konsultointia. Epsilon korostaa, että konsultoinnissa on otettava mukaan kaikki osapuolet, joita ratkaisu koskee, jolloin kaikkia on pystyttävä kouluttamaan, valmentamaan ja konsultoimaan.

”Perinteisessä mallissa on se ensin joka selvittää ja toinen joka kouluttaa. Me ollaan nähty ettei se toimi. Niiden pitäisi sulautua yhteen. Pitää pystyä miettimään, miten muutamme ihmisten käyttäytymismalleja, että se tukisi toimintaa. Lean-ajattelussa, jota mekin harrastamme, painotamme, että mahdollisimman aikaisin pitää ottaa oikeat ihmiset mukaan. Ei niin että eka tehdään suunnitelmat ja sitten lähdetään, että nyt pitäis toteuttaa tätä ja nyt jalkautetaan. Vanhanaikaista ajattelua. Olemme nähneet että tämä ei toimi. Me otamme ne ihmiset mukaan, joita se koskee mahdollisimman aikaisin vaikka se on vaikeaa ja asiakkaita se pelottaa, että esimerkiksi ay-liikkeet suuttuvat yt-menettelystä. Mutta tämä on vanhakantaista ajattelua joka estää modernin toimimisen. Ei aina tietysti mene näin. ... Me yritämme yhdistää nämä kaksi. Konsultit ovat puoliksi valmentajia ja valmentajat ovat puoliksi konsultteja. Nämä tulisi saada päällekkäin.”

Haastateltavien mukaan rooli, jossa konsultti on puoliksi valmentaja ja puoliksi analyttinen konsultti, tulee yleistymään. Valmentajamaista otetta vaaditaan, sillä tieto on kaikkien saatavilla.

”Ei ole enää olemassa pro priority knowledgea, joka oli ennen kilpailuetu ja toiminta perustui siihen. Eli malliin olemme työskennelleet tällä alalla ja tiedämme tästä alasta enemmän kuin muut. Tämän ainutlaatuisen tiedon myymme teille hyvään hintaan ... Tätä ei enää ole.”

Tässä roolissa konsultointi ja kouluttaminen menevät päällekkäin, mutta tämä on myös malli, jolla pienemmätkin konsultointiyritykset voivat vihdoinkin kilpailla suurten konsultointiyritysten kanssa.

5.2.4 Tiedon demokratisoituminen aiheuttaa auktoriteettien murtumista

Epsilon kertoo, että maailma muuttui 2000-luvulle tultaessa, kun yritysten palveluksessa alkoi olla yhä enemmän MBA-tutkinnon suorittaneita älykkäitä ihmisiä. Samalla aikaisemmin vain konsulttien saatavilla oleva tieto tuli yhä useampien saatavilla. Ei tarvittu enää samalla tavalla liiketoimintaosaamiseen liittyvää konsultointia ja samalla valmentava konsultointi siirtyi pienempiin yrityksiin. Enää kehityksestä jälkeen jääneet yritykset tarvitsivat perusasioiden konsultointia, kun edistyneemmissä yrityksissä oli kyky ratkaista itse omat ongelmansa, joskin erityiskysymyksissä turvaututaan edelleen konsulttiapuun. Ostajasta kehittyi viisaampi, joka muuttaa konsultoinnin kenttää.

Alpha näkee myös valmentavan konsultoinnin kohtaavan samanlaisen murroksen kuin kaikki muutkin alat ja konsultoinnin tyypit. Asiakkaat ovat Alphan mukaan kriisi- ja muutostietoisempia ja asiakkailta on kova paine saada valmentavasta konsultoinnista muitakin kuin vakiovastauksia. Asiakkaat eivät halua vain vastauksia vaan myös tulkintoja ja sovelluksia. Pitkään vallalla olleilla vakioratkaisuilla ei enää pärjätä. Sitä, koska muutos tapahtuu, ei voi tietää, mutta murros voi tapahtua äkkiäkin. Alphan mukaan alalla tiedostetaan, että tarvitaan uusia avauksia ja asiakkaat vaativat niitä, mutta muutoksia ei vielä tehdä, koska ei tiedetä mistä niitä saa, paljonko se maksaa tai koskeeko se edes kyseistä organisaatiota.

Tiedon epäsymmetria on poistumassa. Tämä muuttaa myös valmentavaa konsultointia tulevaisuudessa, joskin hitaasti, koska suurilla konsultointiorganisaatioilla on edelleen suuri maine. Isolla maineella ne voivat porskuttaa vielä pitkään. Useiden yritysten hallituksissa ei anneta kritiikkiä, jos on palkannut jonkin suuren konsultointiyrityksen hoitamaan kehityshanketta, sillä se kuvitellaan edelleen laaduntakeeksi.

”Ei ole enää olemassa pro priority knowledgea, joka oli ennen kilpailuetu ja toiminta perustui siihen. Eli malliin olemme työskennelleet tällä alalla ja tiedämme tästä alasta enemmän kuin muut. Tämän ainutlaatuisen tiedon myymme teille hyvään hintaan ... Tätä ei enää ole.”

Perinteiset konsultointiyritykset ovat tässä murroksessa pulassa, sillä heidän valmentava konsultointi on paljon perustunut tietoetuun eli taustaselvityksiin, joihin muut eivät pysty. Nykyisin taustaselvitykset on erittäin kilpailtu ala tiedon demokratisoitumisen myötä eivätkä perinteiset konsultointiyritykset välttämättä pysty vastaamaan erikoistuneille selvitysyrityksille.

”Selvityssegmentti on ”red ocean” -alue jossa meidän ei kannata olla. Se on massabisnestä. Sellaista älyllistä ihmistä, joka on tästä bisneksestä kiinnostunut, ei pitäisi tuo kiinnostaa. ... Pienemmissä yrityksissä ollaan oivallettu isoja paremmin mihin ollaan menossa.”

Kaikkien haastateltavien mukaan myös konsultointialalla on tapahtumassa murros ja sekä Alpha että Epsilon vertasivat konsultointialan murrosta media-alan murrokseen. Alpha ottaa myös mukaan samaan murrokseen koulutusalan, sillä kaikilla näillä aloilla ollaan tiedon kauppiaita.

”Konsulttimaailmassa tapahtuu samaa kuin mediamaailmassa eli tämä maailma demokratisoituu sitä kautta, että jokainen voi ruveta konsultiksi, kun jokainen on alkanut konsultiksi”

”Konsultoinnin alalle se (tiedon demokratisoituminen) tarkoittaa samaa kuin kaikissa tiedon kauppiaissa ... Se mitä tapahtu median alalla nähdään nyt konsultoinnin alalla ... Sama tapahtuu konsultoinnin alalla, koska tiedon kauppiaita tässä kaikki ollaan ... Tapahtuu auktoriteettien murtuminen.”

Tieto on demokratisoitunut ja analyysien saaminenkin on yhä halvempaa. Jäljelle jää huippuosaajien tekemät tulkinnat ja sovellukset. Varsinkaan pienemmillä yrityksillä ei ollut aikaisemmin pääsyä tällaisiin analyyseihin, mutta se on demokratisoitunut myös heille. Toisaalta tämä murtaa perinteistä valmentavaa konsultointia ja suurten perinteisten yritysten pohjaa. Alpha kertoo, että edelleenkin perinteisten konsultointiyritysten tekemä valmennus ja analyysit ovat suosittuja johtuen siitä, että niillä on edelleen hyvä maine ja luotettavuus, mutta tiedon demokratisoituminen on pikkuhiljaa murtamassa näiden toimijoiden auktoriteettia.

Gamma oli vankimmin valmis kyseenalaistamaan, onko valmentavilla konsulteilla ylipäänsä auktoriteettia, mutta tuli lopulta siihen tulokseen, että tiedon

demokratisoituminen osittain murtaa konsultin auktoriteettia. Gamma ei näe valmentavaa konsulttia auktoriteettina vaan palveluammattina, joka pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmia eikä Gamma näe sitä auktoriteettiasiana. Harvoin tilanne on se, että konsultti menee yritykseen ja sanoo, miten asiat ovat ja muut uskovat, joka olisi klassinen auktoriteettitilanne. Toisaalta Gamman mielestä konsultointiyrityksillä on ollut jonkinlainen auktoriteetti. Kun Gammalta kysyttiin, onko konsultointiyrityksillä auktoriteettia, Gamma totesi, että konsultointitalot pyrkivät rakentamaan eräänlaista auktoriteettia, etteivät asiakkaat tekisi ratkaisuja itse. Tietysti konsultointiyrityksellä on ollut tietty veräjänvartijan asema suhteessa liiketoimintatietoon. Jos sen tiedon löytää nyt internetistä, toki se auktoriteetti vähenee. Tiedon demokratisoituminen riisuu veräjänvartijan viittaa myös valmentavalta konsultilta, koska tieto on kaikkien saatavilla.

Delta kertoo esimerkin auktoriteettien murtumisesta. Deltan kertoo, että lääkäreillä on tietyllä tapaa samanlainen tilanne kuin konsulteilla. Kun suuri osa lääketieteellisestä aineistosta on verkossa, asiakkaat tekevät yhä enemmän omia diagnooseja vaivoistaan. Toisaalta yhteiskunta auktorisoi lääkärit, jolloin heidän ammattinsa ei ole uhattuna, mutta tiedon demokratisoituminen hankaloittaa työtä ja toisaalta lääkäri saattavat menettää auktoriteettiaan esimerkiksi tilanteessa, jossa lääkäri joutuu toimimaan lääketieteeseen kuuluvien aikaa vievien proseduurien mukaan ja saa saman diagnoosin, jonka kanssa asiakas tuli vastaanotolle. Tällainen tilanne on mahdollinen myös valmentavalle konsultille.

Betan mukaan valmentavan konsultin arvo perustuu vähenevässä määrin menetelmien ja kaavojen käyttöön, koska juuri nämä kokevat juuri tiedon demokratisoitumisen ansioista auktoriteetin murtumista. Alpha on myös samoilla linjoilla. Alphan mukaan tiedon demokratisoituminen aiheuttaa auktoriteettien murtumista. Tieto on demokratisoitunut, joten menetelmät ja kaavat ovat menettäneet auktoriteettia, joka siten aiheuttaa valmentavan konsultoinnin toimijoiden auktoriteetin murtumista.

5.3 Tulevaisuuden vaatimukset valmentavalle konsultille

Kuten konsultointialan yritysten myös valmentavien konsulttien tulee tulevaisuudessa erikoistua yhä voimakkaammin. Kaikkien haastateltavien tiedon demokratisoituminen

aiheuttaa sen, että tietojen soveltamisesta tulee yhä ratkaisevampi taito konsultille. Myös asiakkaan tilanteen syvällisempi ymmärrys oli kaikkien haastateltavien mielestä yhä tärkeämpää. Gamman mukaan konsultin tehtävästä tulee hankalampaa, koska pitää olla tarjottavana yhä enemmän lisäarvoa. Syvällisempi ymmärrys ja soveltamisen taito on mahdollista saavuttaa vain erikoistumalla yhä tiiviimmin.

Valmentavan konsultin pitää olla haastateltavien mukaan yhä erikoistuneempia omaan alueeseensa. Kilpailu on erittäin kovaa ja maantiede ei ole enää este vaan huippuvalmentajat voivat operoida ympäri maailmaa.

”Tieto on demokratisoitunut ja maatieteelliset rajoitteet ovat lähteneet kanssa, kun valmentava konsultti voi operoida yhtä hyvin vaikka Britanniasta tai Jenkeistä.”

Haastateltavien mielestä tiedon demokratisoituminen tarkoittaa, että ostetaan erikoistuneempaa tietoa. Valmentavan konsultoinnin osalta se vie alalta pois erikoistiedon haltijoita ”heppoisimmasta” päästä. Todelliset osaajat jäävät, koska heidän tietojaan ei useinkaan löydy verkosta. Toisaalta Delta korostaa myös tiedon demokratisoitua, että tärkein konsultin ominaisuus on luottamus eikä se ole heikkene välttämättä tiedon demokratisoitua. Jatkossa kuitenkin päästään tiedon hankinnassa yhä pidemmälle yrityksissä itsenäisesti, mutta kun mennään sen ulkopuolelle, tarvitaan jatkossakin apua.

Muut haastateltavat ovat samoilla linjoilla ja Epsilon myös korostaa valmentavan konsultin omaa ainutlaatuista näkökulmaa, jolloin valmentava konsultti toimii eräänlaisena kuraattorina. Tällöin voi myös menestyä konsultointialalla ilman, että on töissä missään konsultointiyrityksessä

Deltan mukaan yksilön on tehtävä strateginen valinta ja pitää päättää onko tietoa alueensa huipulla vai opetteleeko soveltamaan tietoa eli onko tiedonhallinnan osaaja vertikaalisesti vai horisontaalisesti. Parhaat voivat olla toki molempia. Kuitenkin yksilön pitää pyrkiä aina rikastamaan omaa osaamistaan ja pyrkiä synnyttämään kuulijoissa oppimista. Hyvä valmentava konsultti saa asiakkaan oivaltamaan. Tästä syystä konsulttien ja kouluttajien on pyrittävä yhä parempaan vuorovaikutusosaamiseen.

Epsilonin mukaan aikaisemmin valmentavan konsultin tarvitsi olla analyyttisesti huippulahjakas ja se usein riitti. Nykypäivänä pitää pystyä yhdistämään asioita. Vaaditaan analyyttisen älykkyyden lisäksi empatiakykyä, joka on melko harvinainen yhdistelmä. Tästä syystä konsultin tehtävät ovat yhä haasteellisempia. Empatiakyvyn avulla yhteistoiminta asiakkaan kanssa on paljon hedelmällisempää ja sitä vaaditaan tulevaisuudessa. Tulevaisuuden menestystekijöitä ovat matemaattiset taidot yhdistettynä ihmissuhdetaitoihin ja asiakaslähtöisyyteen. Epsilonin mukaan on tärkeää, että pitää mielen avoimena, omistaa hyvän konseptuaalisen hahmotuskyvyn, on selvillä maailman tapahtumista ja on empaattinen.

Haastateltavien mukaan valmentavassa konsultoinnissa tulevat painottumaan tulevaisuudessa samat asiat kuin tänäkin päivänä eli vuorovaikutus ja asiakkaasta lähteminen. Deltan mukaan valmentavan konsultoinnin pitää erityisesti panostaa oivalluttamistaitoihin. Tietoa voidaan hankkia yhä helpommin verkosta, mutta oivaltamisen ja oppimisen avuksi voidaan vielä tarvita valmentavaa konsulttia. Asiakkaan ja konsultin molemminpuolinen vuorovaikutus nousee valmentavan konsultoinnin tarpeen keskiöön.

Haastateltavat painottavat, että tiedon demokratisoituminen vaikuttaa siten, että yhä olennaisempaa on konsultin kyky auttaa asiakasta ja kääntää olemassa oleva tieto asiakkaan voimavaraksi, koska tiedosta ei ole enää puutetta. Betan mukaan on typerä ajatus olettaa, että olisi asiakasta viisaampi vaikka olisi lukenut tuhat kirjaa. Tästä syystä asiakas tulee ottaa mukaan kehittämistyöhön. Tämä tekee valmentavan konsultin työstä yhä vaativampaa ja tie valmentavaksi konsultiksi on entistä pidempi.

”... valmentava konsultointi vaatii ihmisiä, joilla on kokemusta ja näkemystä, että suoraan koulunpenkiltä ei pääse mukaan, ikävä kyllä. McKinsey-maailma oli paljon helpompi nuorille, kun oli valmiit konseptit ja puku vaan päälle, niin oli valmis. Ei tarvinnut tietää paljon, kun oli analyysit niin meni vaan esittelemään ne niin se riitti. Oli vähän niin kuin hampurilaismyyjä.”

Jos valmentava konsultti pystyy toimimaan eräänlaisena kuraattorina ja tuomaan asiakkaille juuri heidän tarvitsemansa tiedot, valmentava konsultti pystyy taistelemaan auktoriteetin murtumista vastaan. Jos tietoa jalostetaan ja autetaan asiakasta saamaan ratkaisut sopivaan muotoon, auktoriteetti ei murene. Delta kuitenkin toteaa, että kilpailijat

ovat yhä nopeammin samassa tiedossa ja mikseivät asiakkaatkin. Tällöin ratkaisujen jalostaminen on yhä hektisempää.

Toisaalta Delta painottaa, että vuorovaikutustaidot ja luottamus eivät koe niin helposti murtumista, joka on toisaalta linjassa edellisten kanssa. Delta linjaa, että asiakaslähtöisyyden kautta alan toimijat pystyvät uudistumaan. Auktoriteetit, jotka eivät ole asiakaslähtöisiä tulevat murtumaan. Toimijat, jotka eivät ole asiakaslähtöisiä päätyvät helposti ratkomaan väärä ongelmia, jolloin ratkaisutkin ovat varmuudella väärä ja tällöin auktoriteetti murtuu.

Valmentavasta konsultoinnista tulee Epsilonin mukaan yhä enemmän palvelu- ja ratkaisubisnestä, joka murtaa perinteisiä alan rakenteita. Asiakkaiden viesti on hänen mukaansa, että auttakaa meitä ymmärtämään alkääkä tulko pelkästään kertomaan ratkaisua. Asiakkaat haluavat toteutuskonsultointia. Tämä vaatii asiakkaan syvällisempää ymmärtämistä ja asiakaslähtöisyyttä. Epsilonia surettaa edelleen esiintyvät huonot standardiratkaisut, joissa ei ymmärretä asiakkaan tilannetta. Tämä malli on aikansa elänyt ja nyt ja tulevaisuudessa pitää olla asiakaslähtöinen ja asiakkaan tilannetta ymmärtävä. Parhaiten tähän tulokseen päästään ottamalla kaikki ongelman kanssa tekemisissä olevat osapuolet mukaan ratkaisuun.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

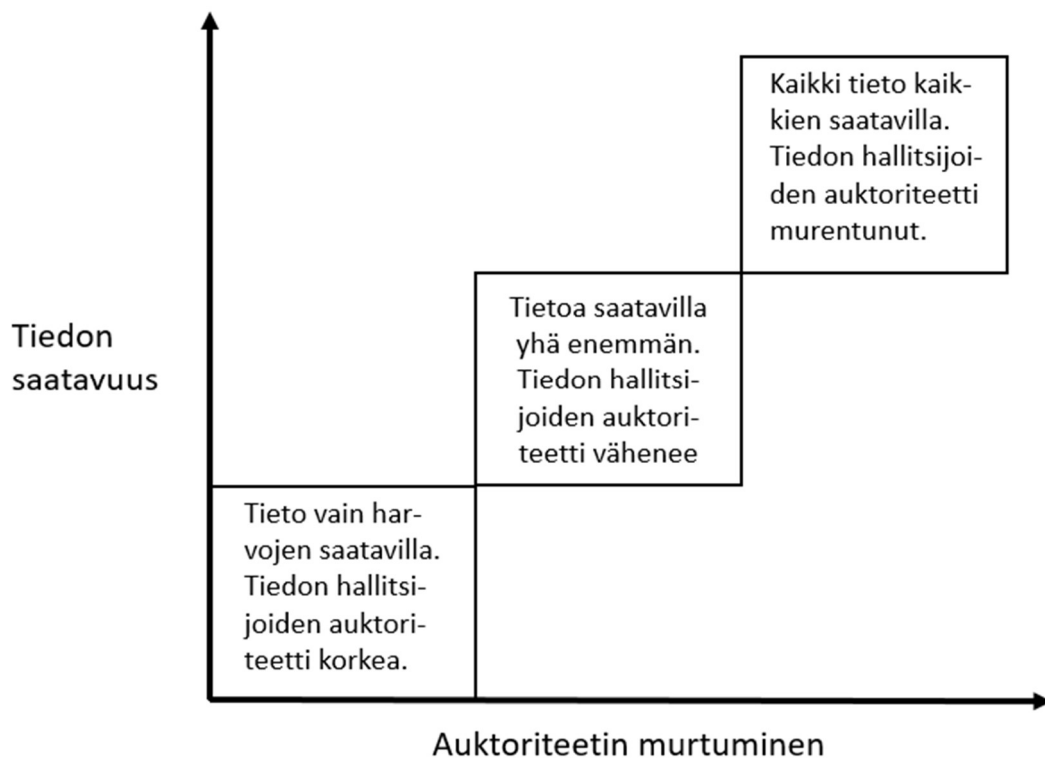
6.1 Ympäristön muutos ja valmentavan konsultoinnin vaatimukset

Disruptoivat innovaatiot kuten internet ovat saaneet aikaan tiedon voimakkaan demokratisoitumisen, joka on aiheuttamassa liikkeenjohdon konsultoinnin alalle disruption. Tiedon demokratisoituminen on vaikuttanut ja vaikuttaa liikkeenjohdon konsultointialaan erityisen paljon. Tulokset myötäilevät hyvin Clayton Christensenin johtaman työryhmän tuloksia artikkelissa *Consulting on the Cusp of Disruption (2013)*. Myös valmentava konsultointi kokee muutoksia yhä nopeammin. Etu suhteessa asiakkaaseen on perustunut tietoon. Valmentavien konsulttien klassiset ratkaisut alkavat olla kaikille tuttuja ja näiden konsulttien on keksittävä jotain uutta, koska asiakkaat ovat yhä vaativampia. Tieto, joka aikaisemmin oli vain konsulttien saatavilla, on nyt kaikkien saatavilla helpommin ja halvemmalla. Tätä murrosta voi verrata media-alan vastaavaan murrokseen, jonka internetin aiheuttama tiedon demokratisoituminen aiheutti. Muutokset koskevat koko konsultoinnin kenttää.

Tiedon demokratisoituminen on myös johtanut siihen, että valmentavien konsulttien asiakkaat pystyvät saamaan lähes samat tiedot kuin valmentavat konsultit itse. Asiakasyritykset pystyvät saamaan selville tavallisimmin käytetyt ratkaisut omiin ongelmiinsa ja toteuttamaan ne saatuaan tiedot internetistä. Perinteiset ratkaisut eivät enää kiinnosta asiakkaita, koska he pystyvät suorittamaan toimenpiteet itse tai etsimään spesifimpään ongelmaansa ratkaisun halvemmalla keinoilla. Asiakasyritykset ovat myös palkanneet paljon entisiä konsultteja omiin riveihinsä vastaamaan näihin haasteisiin, joihin vastasivat aikaisemmin vain valmentavat konsultit. Tiedon demokratisoituminen ja teknologinen kehitys tuovat mukanaan alalle monenlaisia sekä sisältöjä että prosesseja koskevia alaa disruptoivia innovaatioita. Perinteisille suurille konsultointiyrityksille nämä ovat erityisen raskaita ja alan pienemmät toimijat ja alan perinteisten rajojen ulkopuolelta tulevat yritykset pystyvät horjuttamaan näiden perinteisten yritysten valta-asemaa. Suuret yritykset pystyvät vielä pysymään mukana, koska ovat vielä monissa tapauksissa ainoita, jotka pystyvät vastaamaan suurimpien yritysten tarpeisiin ja lisäksi

heillä on alalla aikaisemmin hankittu maine. Suurille yrityksille uusiin innovaatioihin reagoiminen on vaikeampaa, mutta toisaalta heillä on mahdollisuus pysyä mukana kehityksessä, koska murrokset eivät tapahdu yhdessä yössä. (cf. Christensen ym., 2013.)

Näiden disruptiivien innovaatioiden myötä konsultointiyritysten hankittu tieto on yhä nopeammin myös muiden tiedossa ja tämän lisäksi tiedon hankinnan hoitaa monet toimijat konsultointiyrityksiä tehokkaammin. Konsultointiyritysten on enää mahdotonta vahtia arvokkaiden tietojen vuotamista muiden tietoon. Tämä aiheuttaa valmentavien konsulttien auktoriteetin murtumista. Tätä kehitystä kuvaa kuvio 6, joka kuvaa tiedon demokratisoitumista eli tiedon saatavuuden lisääntymistä, joka noustessaan saa aikaan sellaisten toimijoiden auktoriteetin murtumisen, joiden auktoriteetti on perustunut tietoetuun.

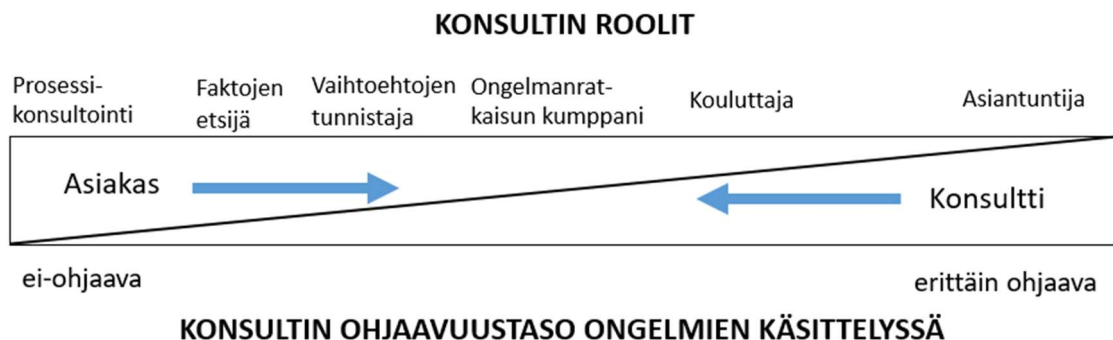


Kuvio 6 Auktoriteetti tiedon demokratisoituessa (Hämäläinen, 2017)

Samalla kun tieto demokratisoituu, se murtaa valmentavien konsulttien auktoriteettia. Sillä jos asiakas pääsee samalle tasolle konsultin kanssa, valmentava konsultti ei tuota asiakasyritykselle lisäarvoa. Tästä syystä valmentavien konsulttien on reagoitava muutoksiin.

Tiedon demokratisoituminen muuttaa koko konsultoinnin kenttää. Eräs konsultoinnin kentän muutos, joka koskee erityisesti valmentavaa konsultointia, on konsultoinnin ja koulutuksen läheneminen. Tämän lähestymisen tuloksena haastateltavat suosittavat konsultille ja yhtä lailla kouluttajalle valmentavaa otetta. Tämän kehityksen voidaan ajatella johtuvan tiedon demokratisoitumisesta, jolloin asiakkaiden rooli muuttuu passiivisesta kuluttajasta aktiiviseksi yhteiskehittäjäksi. Tällöin asiakkaan osaamistaso siirtyy lähemmäs konsultin osaamistasoa. Toisinpäin konsultin on lähestyttävä asiakkaan roolia, jotta pystyy ymmärtämään asiakkaan tarpeet. Oppimista ja oivaltamista saadaan aikaan ottamalla kouluttamiseen enemmän valmentajamainen ote, jolloin voidaan olla kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa koulutettavien kanssa. Samalla saadaan koulutettavien tiedot käyttöön yhteiskehittämisen mukaisesti. Samalla kouluttajakonsultti saa lisää tietoa ja toisaalta koulutuksen taso nousee. Tällaiset tilaisuudet mahdollistavat uusien oivallusten ja uuden tiedon syntymisen.

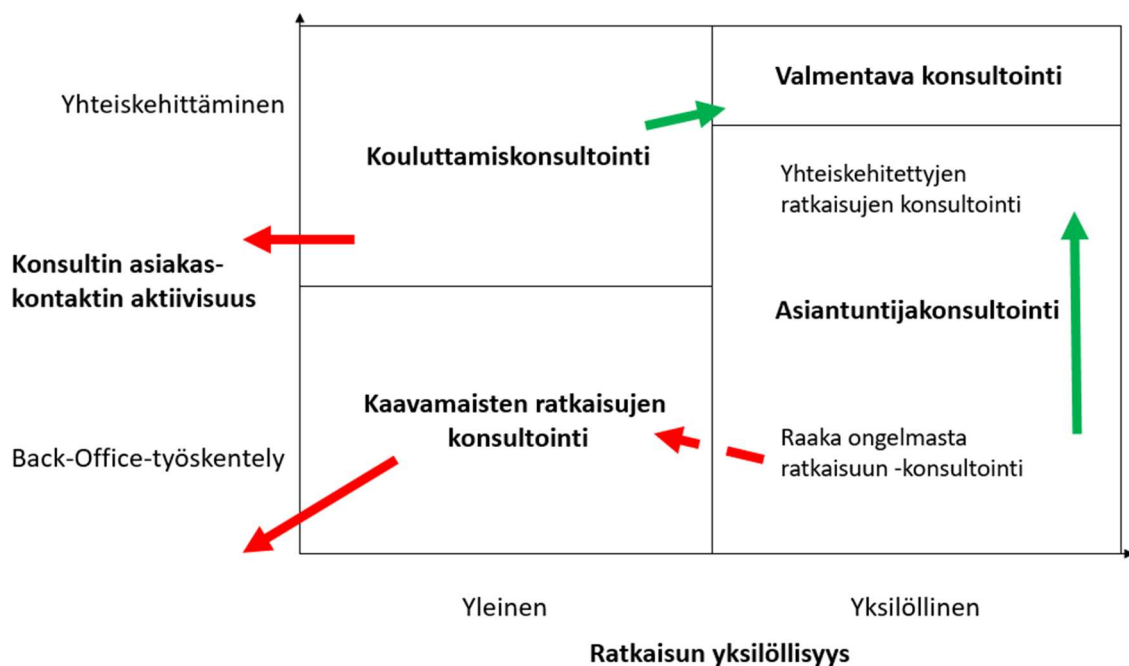
Tämä kehitys voidaan hahmotella kirjallisuuskatsauksessa esitellyn Kubrin (2002) mukaisen konsulttien jaottelun (kuvio 7) mukaan. Asiakas ja konsultti alkavat lähestyä toisiaan, jolloin otollisimmat mahdolliset roolit konsultille ovat kuvion keskellä olevat roolit eli ongelmanratkaisun kumppani ja vaihtoehtojen tunnistaja. Nämä roolit yhdistyvät erityisesti valmentavassa konsultoinnissa.



Kuvio 7 Konsultin roolin muutos asiakkaan ja konsultoinnin lähentyessä (mukaillen Kubr, 2002)

Näin voidaan nähdä, että erityisesti prosessikonsultoinnissa on asiakkaan uuden roolin seurauksena lähestyttävä kouluttamista. Sitä vastoin kouluttamiseen tulisi lisätä, kuten haastatteluissa mainitaan, konsultointimaisia piirteitä. Tällöin sekä konsultoinnissa että kouluttamisessa alkaa yhdistyä valmentava ote. Valmentavan konsultoinnin kannalta tämän kaltainen tulkinta on edullinen, sillä tällöin tämä muutos ei murra valmentavan konsultoinnin toimintatapaa.

Tiedon demokratisoitumisen myötä liikkeenjohdon konsultoinnin kentällä tapahtuu liikkumista ja eräänlaista evoluutiota. Haastateltavat olivat Christensenin tutkimusryhmän (2013) kanssa samoilla linjoilla sen suhteen, että teknologisen kehityksen myötä kaavamaiset ratkaisut tullaan jokainen vuorollaan automatisoimaan, jolloin ne lakkaavat olemasta perinteistä konsultointia ja näin olleen poistuvat liikkeenjohdon konsultoinnin kentältä. Tiedon demokratisoitumisen ja internetin myötä myös luennoinnille voidaan ennustaa samaa kohtaloa, sillä perustiedon saa verkosta ja huippuluennonsijoiden videoita voi katsoa esimerkiksi YouTubesta. Raaka ongelmasta ratkaisuun -töiden kohtalo ei ole selkeä, koska toisaalta nykyiset erikoisratkaisut tulevat varmasti yleistymään ja liikkumaan kohti yleisempää tiedon demokratisoitumisen myötä, mutta tilalle tulee uusia ongelmia, joihin vaaditaan aivan erityistä osaamista ja tämän konsultointityypin osalta erikoistuminen on erityisen tärkeää. Tätä kehitystä on hahmoteltu kuvioon 8.



Kuvio 8 Konsultoinnin evoluutio uudessa viitekehyksessä (Hämäläinen, 2017)

Edelleen kouluttamiskonsultoinnin ja asiakkaan kanssa yhteistyössä tehdyt ratkaisut tulevat liikkumaan kohti yksilöllisempää ja yhteiskehittämistä vaativaa nurkkaa, sillä asiakkaat vaativat yhä erityisempiä ratkaisuja ja yksilöllisempiä koulutuksia. Sellaisia saadaan aikaan vain yhteiskehittämisen kautta. Ylipäänsä yleisiä koulutuksia ja yleisiä ratkaisuja on tarjolla verkossa ja lisäksi tekoäly pystyy yhä parempiin suorituksiin. Näistä syistä myös osa kouluttamiskonsultoinnista siirtyy liikkeenjohdon konsultoinnin kentän

ulkopuolelle. Jäljelle jäävän konsultoinnin osalta voidaan kokea erityisen voimakas siirtyminen kohti valmentavaa konsultointia, jolloin kouluttamiskoulutuksiin otetaan valmentava ote. Koulutuskonsultoinnin kannalta erityisen kiinnostava innovaatio on massavalmennus, jossa pystyttäisiin tarjoamaan verkkotyökalujen avulla yksilöllisiä ratkaisuja massoille. Tämä innovaatio pystyisi disruptoimaan kouluttamiskonsultointia voimakkaasti. Kaiken tiedon demokratisoitumisen aiheuttaman disruptiosta selviävän liikkeenjohdon konsultoinnin osalta voidaan ennustaa konsultoinnin siirtyvän kohti yksilöllisempää ja yhteiskehitetympää nurkkausta. Lyhyellä aikavälillä mikään näistä konsultointityypeistä tuskin tulee häviämään, mutta kaikki konsultointityypit melko varmasti muuttavat muotoaan ja ainakin sisältöään. Erikoistumisen tarve on tulevaisuudessa avainasemassa näissä kaikissa konsultointityypeissä.

Tiedon demokratisoituminen aiheuttaa pitkän hännän tulemisen koko konsultoinnin kentällä, mutta myös valmentavaan konsultointiin. Valmentavan konsultoinnin liiketoimintaan syntyy markkinarakoja, joita täyttävät yhä erikoistuneemmat toimijat (cf. Christensen ym., 2013; Andersen, 2006). Kuten media- ja koulutusalaalla myös konsultoinnissa tiedon demokratisoituminen on luonut konsultoinnin kentälle uusia erikoistuneita toimijoita, jotka tarjoavat yhä erityisempiä ratkaisuja asiakasyritysten tarpeisiin, jolloin pitkän hännän mukaisesti myös niche-ratkaisuiden tarjoamisesta on tullut yhä kannattavampaa ja arvokkaampaa pelkkien hittiratkaisuiden sijaan.

Konsultointialalla yleisesti tapahtuu erikoistumista, mutta sitä vaaditaan myös valmentavalta konsultilta ja valmentavaa konsultointia harjoittavilta yrityksiltä. Valmentavassa konsultoinnissa saatetaan nähdä perinteisen yleispätevän valmentavan konsultoinnin pirstaloitumisesta ja modularisoitumisesta, jolloin valmentava konsultointi keskittyy yhä pienempiin kokonaisuuksiin. Uusi tilanne vaatii sekä konsultointiyritysten että konsulttien erikoistumista. Erikoistuminen voi tapahtua esimerkiksi johonkin arvoketjun- tai verkon osaan ja tällaisen toiminnan kannattavuus tuo alalle uusia toimijoita, joille yleispätevät valmentavat konsultit eivät pärjää. Asiakkaat huomaavat helposti, jos he maksavat turhista toimenpiteistä ja ongelmat ovat nykyisin entistä erityisempiä ja niihin vaaditaan erityisempiä ratkaisuja.

Asiakkaiden mahdollisuus saada tietoa on parantunut, kun tiedon epäsymmetria on katoamassa. Tästä syystä pintapuolinen osaaminen asioiden suhteen ei enää riitä asiakkaille. Perinteisille konsultointialan toimijoille uhkia asettavat sekä uudet

erikoistuneemmat toimijat sekä tilanne, jossa asiakkaat ratkaisevat ongelmansa yhä useammin itse, kun se tiedon demokratisoitumisen myötä on mahdollista. Asiakkaiden sofistikoituessa on yhä vaikeampaa miellyttää. Tästä johtuen on porauduttava syvemmälle tietylle osaamisalueelle, josta oikeasti tietää todella paljon ja toivoa, että tämä osaaminen kiinnostaa asiakasyrityksiä. Tiedon demokratisoituneessa asiakkaiden yleistietämys paranee, joten he eivät välttämättä tarvitse niin paljon tietoa perusteista kuin aikaisemmin. Perustiedosta tulee lähes arvotonta ja näin ollen vanhat hitit eivät enää myy ja erikoistiedosta tulee entistä arvokkaampaa pitkän hännän teorian mukaisesti (cf. Anderson, 2006). Erikoistuneesta valmentavasta konsultoinnista, joka ei aikaisemmin ollut kannattavaa voi kasvaa huomattavasti suurempi kuin aikaisemmat alan hittituotteet, jotka ovat kaikkien saatavilla maksutta verkosta.

Valmentavan konsultin on tehtävä strateginen valinta ja pitää päättää onko tietalueensa huipulla vai opetteleeko soveltamaan tietoja laaja-alaisesti eli onko tiedonhallinnan osaaja vertikaalisesti vai horisontaalisesti. Parhaat voivat olla toki molempia. Kuitenkin yksilön pitää pyrkiä aina rikastamaan omaa osaamistaan ja pyrkiä synnyttämään kuulijoissa oppimista. Hyvä valmentava konsultti saavat asiakkaan oivaltamaan. Tästä syystä valmentavan konsultin on pyrittävä yhä parempaan vuorovaikutusosaamiseen.

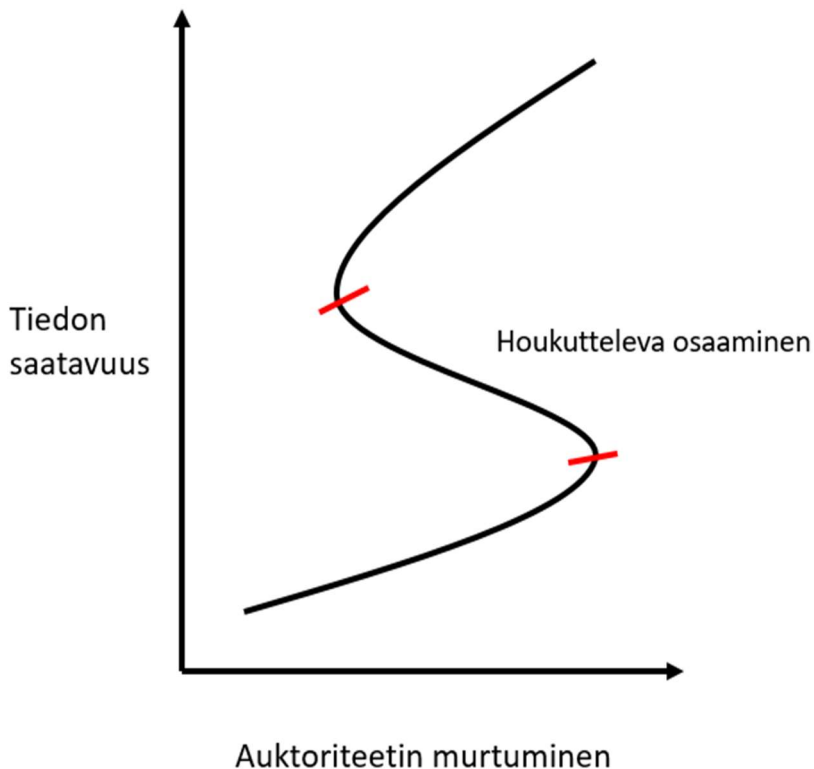
Konsultointiyritysten pitää olla yhä asiakaslähtöisempiä. Tästä syystä yhteiskehittämisestä (co-creation) ja molemminpuolisesta vuoropuhelusta on tullut yhä tärkeämpi osa valmentavaa konsultointia. Ilman yhteiskehittämistä ja vuoropuhelua ei löydetä oikeita ongelmia ja ilman oikeita ongelmia ei varmasti päästä oikeaan ratkaisuun. Muutenkin valmentavalle konsultoinnin kehitykselle on hyvin tärkeää harjoittaa yhteiskehittämistä asiakkaiden kanssa, koska vain tällä tavoin alan toimijat pysyvät mukana alan kovassa kilpailussa. Ei voida olettaa, että konsultointiyrityksillä itsellään olisi kaikki olennainen tieto, mitä tulee menestystekijöihin. Tiedon demokratisoitumisen myötä kriittisiä tietoja löytyy asiakkailta yhä todennäköisemmin ja uutta tietoa syntyy yhteiskehittämisprosessien myötä.

Tiedon demokratisoitumisesta jatkossakin tarvitaan ihmisiä ja osaajia, jotka pilkkovat, jalostavat ja välittävät tiedon tarpeeksi pienissä ja ymmärrettävissä annoksissa toisille ihmisille, joille näistä annoksista saattaa olla liiketoiminnassaan hyötyä. Erityisesti, kun puhutaan eri aloja koskevasta tiedosta, on taitavalle tiedon hakijalle ja välittäjälle aina töitä. Tiedon demokratisoituminen ja tiedon lisääntyminen ei välttämättä vähennä

ollenkaan taitavan tiedon välittäjän merkitystä, koska jos ja kun tietoa on ja on saatavilla koko ajan enemmän ja enemmän siitä on yhä vaikeampaa löytää, saati sitten suodattaa olennainen tieto. Tiedon jakamisesta tulee kuitenkin jatkossa kaksisuuntaista, sillä valmentavan konsultin asiakkailla on tiedon demokratisoitumisen ansioista yhä enemmän tietoa eikä voida olettaa, että kaikki tieto on valmentavalla konsultilla. Yhteiskehittämisestä tulee yhä tärkeämpi osa valmentavaa konsultointia.

Toisaalta valmentavan konsultin tulee pystyä esittämään asiat ymmärrettävällä ja jopa viihdyttävällä tavalla, sillä valmentavan konsultin tehtävä on saada aikaan oppimista ja oivaltamista yleisössään. Tästä syystä valmentavalla konsultilla tulee olla hyvä vuorovaikutustaidot ja toisaalta kuunneltava yleisöään, jotta hän voi löytää pisteet, joiden kautta oivaltamista tapahtuu. Valmentavan konsultin tiedoilla ei ole mitään merkitystä, jos niitä ei pystytä siirtämään tiedon kuluttajiin ja toisaalta löytämään heidän tiedoistaan ratkaisun kannalta olennaiset.

Haastateltavat mainitsivat useassa kohdassa, että valmentavien konsulttien on vastattava haasteisiin olemalla asiakaslähtöisempiä. Asiakkaan ottaminen mukaan yhä enemmän ratkaisuiden kehittämiseen parantaa konsultin mahdollisuuksia saada ensinnäkin tyytyväisiä asiakkaita, säilyttää auktoriteettinsa ja liiketoimintansa kestävyys.



Kuvio 9 Auktoriteetin palauttaminen houkuttelevan osaamisen kautta tiedon demokratisoimisessa (Hämäläinen, 2017)

Yhteiskehittäminen on siis haastateltavien eräs resepti disruption voittamiseen. Uudenlainen ja asiakkaan kannalta houkutteleva osaaminen esimerkiksi erikoistumisen tai asiakaslähtöisyyden kautta voi saada aikaan auktoriteetin murtumisen pysähtymisen ja auktoriteetti voi korjaantua ja kasvaa kuten kuviossa 9. Jossain vaiheessa tämä ennen houkutteleva osaaminen menettää houkuttelevuutensa, jolloin auktoriteetti alkaa taas murtua.

Erityisesti suurille yrityksille näiden muutosten mukaiset ratkaisut ovat kaikista vaikeimpia, sillä heillä on suurimmat koneistot ja reagoiminen on hidasta. Pienemmät näkevät nämä muutokset paremmin ja ovat ketterämpiä reagoimaan niihin. Kuitenkin ilman yhteiskehittämistä, empatiakykyä ja konseptuaalista hahmotuskykyä valmentavan konsultin auktoriteetti murtuu, sillä tieto on kyllä kaikkien saatavilla. Toisaalta tämä ei hämmennä, sillä jo kirjallisuuskatsauksen yhteiskehittämisen osiossa mainitaan, että yhteiskehittämisen tehokkuudesta on tullut eräänlainen paradigma.

Yhteenvetona voidaan todeta, että muut konsultointityypit alkavat muistuttaa valmentavaa konsultointia. Eräs syy tähän on valmentavan konsultoinnin yhteiskehittävä luonne, joka nousee demokratisoitumisen myötä yhä tärkeämpään rooliin kaikessa

liiketoiminnassa. Auktoriteetin säilyttämiseksi kaikkien toimijoiden on erikoistuttava ja hankittava houkuttelevaa osaamista. Erikoistumisen myötä alalla voidaan olettaa tapahtuvan jonkinlainen pirstaloituminen sekä suurten toimijoiden muuttuminen tai murtuminen.

6.2 Pohdinta

Tiedon demokratisoituminen tapahtuu osittain huomaamatta, koska kehitys on vähittäistä ja uusia mahdollisuuksia syntyy tasaisesti. Tarvittava tieto ei muutenkaan ole aina saatavilla, mutta perustiedot lähes kaikesta kyllä löytyy. Korkeatasoisen asiantuntijatiedon löytyminen on varmasti silti jatkossakin haastavaa, koska arvokkaita tietoja yritetään edelleen vartioida ja pantata vaikka siitä on tullut hyvin vaikeaa.

Kun puhutaan tiedon demokratisoitumisesta, on hyvä muistaa, että ihmisten tietämys ei automaattisesti lisäännä vaikka tiedon saatavuus paranee. Kuitenkin yritykset hankkivat tarvitsemaansa tietoa ja saatavuuden paraneminen tietysti asettaa haasteita muun muassa valmentaville konsulteille. On myös hyvä muistaa, että vaikka tiedon saatavuus paranee, myös tietomäärä kasvaa ja samalla tiedonmäärä, jota asiakkaat eivät tiedä ja näin ollen toimintaympäristö monimutkaistuu. Ehkä asiakkaat eivät tarvitse enää valmentamista samoihin ongelmiin kuin ennen, koska ovat jo oppineet käsittelemään kyseisiä ongelmia. Monimutkaistunut ympäristö on kuitenkin luonut valmentamiselle aivan uudenlaisen tarpeen. Muutenkaan valmentamisessa ei ole kysymys useinkaan substanssiosaamisesta ja varsinaisesti tiedosta niin paljon kuin näkemyksestä ja oivalluksesta. Läpinäkymätön ja alati muuttuva ympäristö saattaa jopa lisätä ulkopuolisen valmentamisen tarvetta. Päätöksiin ei ole enää välttämättä nähtävissä yhtä selkeitä seurauksia kuin ennen. Valmentaminen voi muistuttaa paljon terapiaa. Tästä syystä valmentamista ei juurikaan uhkaa automatisointi eikä aivan heti tekoäly, sillä valmentamisesta tai terapiasta on hyvin vaikea kirjoittaa ohjetta, joka on automatisoinnin perusedellytys.

Valmentavalle konsultoinnille ei välttämättä tapahdu Christensenin, Wangin ja van Beverin (2013) sekä haastateltavien ennustamaa pirstaloitumista samaa tahtia kuin muille konsultoinnin tyypeille. Niin sanottuja yleisneroja riittää varmasti vielä pitkään tällä saralla ja perinteiset konsultointiyritykset pysyvät vielä mukana ja myyvät varmasti vielä

monta vuotta, mutta muutokset ovat haastattelujen perusteella ovella. Christensen ja kumppanit (2013) ennustaa, että asiakkaat palkkaavat jatkossa konsultin, joka on juuri oikea kyseiseen työhön, joka toisaalta kannustaa erikoistumaan. Kuitenkaan asiakkailla ei ole vielä tietoa erikoistuneista yrityksistä eikä globaali ulottuvuus ole tavoittanut kaikkia toimijoita. Valmentava konsultti voi jatkossa kuitenkin erikoistua esimerkiksi tiettyyn alaan, mutta erikoistuminen ei ole täysin mutkatonta, sillä valmentavan konsultin on hallittava asioita melko laaja-alaisesti, koska asiakkaan ongelmat saattavat johtaa minne vain.

Suuret konsultointiyritykset ovat ajan saatossa pyrkineet vastamaan oikeastaan asiakkaiden kaikkiin ongelmiin, joka on koko ajan yhä haastavampaa. Suuret konsultointiyritykset aina siirtävät resursseja sille ”alalla”, mikä tuntuu kannattavan. Esimerkiksi perinteisesti tilintarkastukseen erikoistuneet yritykset ovat investoimassa yhä enemmän liikkeenjohdon konsultointiin. Tähän mennessä kaikki on mennyt hyvin, mutta nopeisiin muutoksiin suurten yritysten on jatkossa hyvin vaikea reagoida. Suurten konsultointiyritysten sukellus ei tietysti tapahdu nopeasti, sillä Nokiakin pystyi jatkamaan vielä pitkään, vaikka oli ollut kilpailijoitaan jäljessä jo useiden vuosien ajan.

Valmentavan konsultoinnin alalle ilmaantuu yhä enemmän ketterämpiä keskisuuria yrityksiä, jotka pystyvät tiedon demokratisoitumisen ansiosta kilpailemaan suurten yritysten kanssa ja pystyvät reagoimaan muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin nopeammin. Lisäksi näillä yrityksillä ei ole suurten konsultointiyritysten raskasta kulurakennetta, joka on rakennettu ajattelematta, että suuri osa yksikertaisimmista konsultointitoimenpiteistä pystytään automatisoimaan.

Yksittäisen valmentavan konsultin työstä tulee yhä vaativampaa, sillä yksittäisen konsultin on pystyttävä sekä analyyttisyyteen että hyviin suoriin sosiaalisissa tilanteissa. Aineistoa ei enää tuota konsultointiyrityksen taustajoukko vaan kuka tahansa voi saada aineistoa verkosta. Tätä aineistoa on kuitenkin pystyttävä analysoimaan ja saamaan sieltä tärkeimmät kohdat, jotka voi esitellä asiakkaalle. Toisaalta tämän saman henkilön on pystyttävä esittämään nämä kohdat asiakkaalle ja keskustelemaan asiakkaan kanssa valmentavaan tapaan. Tästä syystä valmentavalla konsultilla on oltava hyvät sosiaaliset taidot sekä empatiakykyä. Valmentavan konsultin pystyttävä oivaltamaan ja saatava asiakkaat oivaltamaan, jotta pystyvät voittamaan asiakkaiden luottamuksen ja myymään omia ”tuotteitaan”.

Valmentavasta konsultoinnista on tulossa yhä enemmän ratkaisujen yhteiskehittämistä, koska ei voida enää olettaa, että konsultilla on kaikki tieto, mitä tarvitaan asian puimiseen. Asiakkailta on tietoa, jota konsultilla ei ole, joten tätä kannattaa hyödyntää. Toinen puoltava syy asiakkaan mukaan ottamiseen, parempien tulosten lisäksi on asiakkaiden kokemus, joka on erittäin tärkeää. Jos asiakas kokee, että on itsekin pystynyt vaikuttamaan tuloksiin, asiakas saa paremman kokemuksen ja käyttää kyseistä konsulttia todennäköisemmin jatkossakin. Yhteiskehittämisestä ei suotta ole tullut eräänlainen paradigma. Tähän kehitykseen on ollut vaikuttamassa erityisesti tiedon demokratisoituminen, sillä asiakas on tullut ainakin mahdollisuuksiltaan lähemmäs konsultin tasoa, mitä tulee esimerkiksi tiedon hankintaan.

On selvää, että kaikilla konsultoinnin aloilla tapahtuu tulevaisuudessa erikoistumista. Valmentavan konsultoinnin alalla on edelleen paljon yleisneroja, mutta muutos on tapahtumassa. Muilla konsultoinnin aloilla tämä todennäköisesti tapahtuu nopeammin ja on osaltaan tapahtunut jo. Erikoistuminen ja eräiden toimintojen automatisoituminen aiheuttavat muutoksia konsultoinnin kenttään. Tätä kehitystä on tapahtunut aina, mutta nykyisin tahti on nopeampi kuin aikaisemmin. Näitä muutoksia saa kuitenkin tälläkin tahdilla odottaa useita vuosia, sillä konsultoinnin toimintatavat ja normistot otetaan ainakin vielä tässä vaiheessa useimmiten suurilta perinteisiltä konsultointiyrityksiltä, sillä näillä on alalla suurin auktoriteetti edelleen. Joskaan näiden toimintatavat ja normistot eivät muutu kovinkaan nopeasti.

Auktoriteettien murtumisen kannalta ei ole tapahtunut mitään ratkaisevaa, sillä suuret konsultointiyritykset pärjäävät oikein hyvin. Suuret yritykset ehtivät vielä reagoimaan murrokseen, koska haastattelujen perusteella kukaan muukaan ei tunnu tietävän mikä on seuraava suuri muutos konsultoinnissa. Toki suurille konsultointiyrityksille massiivisten kulurakenteiden korjaaminen on vaikeaa, jos automatisoituminen tapahtuu nopeasti, mutta mitään peruuttamatonta ei ole vielä tapahtunut. Tämä on hyvin mielenkiintoinen tilanne.

Valmentava konsultointi ei pysty toistaiseksi voittamaan kouluttamiskonsultointia, mitä tulee tiedon siirron tehokkuuteen, sillä kouluttamiskonsultoinnissa siirretään tietoa suurelle joukolle. Tästä syystä valmentavan konsultoinnin kannalta mielenkiintoinen innovaatio on massavalmennus, jonka ideana on suorittaa räätälöityä koulutustoimintaa asiakkaiden valitsemaan ongelmaan. Tämä on varmasti oikein hyvä työkalu, mutta tämä

ei kuitenkaan korvaa yksilöllistä valmentavaa konsultointia, sillä massavalmennuksessa huomio ei välttämättä kiinnity yhtä helposti oikeaan ongelmaan, kun massa on suurempi. Muutenkin oman ongelman ratkaisemisen odottaminen on massavalmennuksen ongelma. Toki tätä ongelmaa pystytään osittain ratkaisemaan esimerkiksi ristikkäisellä valmentamisella, jossa yhteisön jäsenet valmentavat toisiaan ja kuka tahansa voi ottaa ratkaistavakseen ja sparrattavakseen toisen jäsenen ongelman. Tällaisten työkalujen kehittyminen avaa mahdollisuudet uusille alan toimijoille ehkä jopa enemmän kuin uudenlaisen tiedon tuottaminen, sillä tieto on kopioitavissa hyvin nopeasti.

On hyvin mielenkiintoista seurata, onnistuvatko valmentavan konsultoinnin uudet tulokkaat hyödyntämään uusia innovaatioita ja kasvattamaan etumatkaansa suhteessa suuriin konsultointiyrityksiin. Disruptioiden aiempi tutkimus osoittaa, että vakiintuneiden yritysten on hyvin vaikeaa taistella vastaan, kun kysymyksessä on liiketoimintaan liittyvän tiedon valuminen kaikkien saataville ja toisaalta uusiin innovaatioihin tarttuminen. Pitkällä tähtäimellä tästä ei ole yleensä syntynyt menestystä.

Yhteenvetona voidaan todeta liikkeenjohdon valmentavan konsultoinnin olevan vahvoilla vallitsevassa muutoksessa. Tiedon demokratisoituminen vaikuttaa vähiten valmentavaan konsultointiin ja voidaan nähdä jopa muiden konsultointityyppien siirtyvän yhä lähemmäs valmentavaa konsultointitapaa. Valmentavan konsultinkin on erikoistuttava yhä enemmän ja asiakasta on kuunneltava yhä enemmän, mutta tämä ei ole ongelma valmentavassa konsultoinnissa, sillä valmentava konsultointi on luonnostaan hyvin yhteiskehittävää.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimuskysymykset

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joten sen luotettavuutta ei voida kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan yleensä tilastollisesti testata. Laadullisen tutkimustavan haasteena on se, miten tutkimuksen tekijä onnistuu pelkistämään hankitun empiirisen aineiston ja kategorioimaan sen osat niin, että se kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja kohdetta niin todenmukaisesti ja luotettavasti kuin mahdollista (Kyngäs & Vanhanen, 1999).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ainoastaan tutkimusprosessin luotettavuuden näkökulmasta, jolloin arvioidaan sitä, kuinka luotettavasti ja tarkasti

tutkimuksen tekijä onnistuu kuvaamaan tutkimuksen metodologian. (Eskola & Suonranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden lisäämiseksi on tutkimusprosessi pyritty kuvaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Tutkimuksesta teki erityisen mielenkiintoisen ja haasteellisen se, että lähtötilanteessa tutkijalla ei ollut juurikaan ennakkotietoja vaan enemmänkin ennakkokäsityksiä tutkittavasta toimialasta. Konsultointialaa hämärtää eräänlainen mystiikka, joka on luonnollista liiketoiminnan luottamuksellisen luonteen vuoksi. Konsultointia tutkittiinkin ulkopuolisen näkökulmasta, vaikka tutkijalla mielenkiinto alaa kohtaan onkin. Loppujen lopuksi jää tutkimuksen lukijan arvioitavaksi, voidaanko tutkijan ulkopuolisuutta pitää vahvuutena vai heikkoutena. Uskottavuutta ja luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös liittämällä katkelmia haastatteluaineistosta.

Laadullinen tutkimus ei ole samalla tavalla yleistettävissä kuin tilastollinen tutkimus. Yleistettävyyttä voidaan kuitenkin lisätä viittaamalla aiempaan tutkimukseen ja vertailemalla saatuja tutkimustuloksia. Vaikka aiempaa tutkimusta oli vähän, luotettavuuden lisäämiseksi sitä verrattiin saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla konsultointialalla pitkään vaikuttaneita henkilöitä. Haastateltavat ovat kokeneita konsultointialan ammattilaisia, ja se lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Konsultointialan ammattilaiset olivat erityisesti valmentavan konsultoinnin osaajia, joka vähentää osittain yleistettävyyttä koko konsultointialan kuvaamisessa, mutta tutkimuksen resurssit huomioon ottaen tätä rajausta voidaan pitää välttämättömänä ja perusteltuna.

Tutkimuksen tuloksena syntyi myös jatkotutkimuskysymyksiä. Tiedon demokratisoituminen muokkaa kaikkia konsultoinnin eri tyyppejä ja olisi mielenkiintoista tutkia tutkimuksessa rakennetun liikkeenjohdon konsultoinnin jaottelun kaikkien eri konsultointityyppien muutoksia tiedon demokratisoitumisessa.

Tiedon demokratisoitumisen ansioista on konsultointialalle ilmestynyt freelancer-konsultointiyrityksiä ja olisi mielenkiintoista tutkia näiden yritysten liiketoimintaa ja millä tavalla tiedon demokratisoituminen avaa uusia mahdollisuuksia. Perinteisen ammattimaisen konsultoinnin rinnalle on myös syntynyt niin sanottu vertaiskonsultointi, jota harjoitetaan erilaisissa foorumeissa verkossa. Tätä ilmiötä olisi myös mielenkiintoista kuvata ja arvioida sen kasvu mahdollisuuksia.

Myös haastatteluissa ilmi tullut joukkovalmentaminen on mielenkiintoinen innovaatio, joka olisi koulutuksen ja konsultoinnin alojen kannalta tärkeä. Se luo uusia mahdollisuuksia ja näiden mahdollisuuksien arvioiminen voisi olla eräs uusi tutkimusaihe.

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet

- Ainamo, A. & Tienari, J. (2002a). The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland. Teoksessa *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Toim. Kipping, M. & Engwall, L. Oxford: Oxford University Press.
- Ainamo, A. & Tienari, J. (2002b). Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *LTA* 2/02, 187– 198.
- Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, C. (2006). *Pitkä häntä: Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää*. Suomentanut Pietiläinen, Helsinki: Terra Cognita.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Bingham, A. (2011). *Challenges of Co-creation: Co-creating via “Challenges”, Innovation through Co-creation: Engaging Customers and Other Stakeholders* Mack Center for Technological Innovation. The Wharton School, University of Pennsylvania November 18, 2011
- Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting (Part One). *Journal of Management Consulting*. Nov 1998, vol 10, no. 2, 3-11.
- Carlson, C. & Wilmot, W. (2006). *Innovation: The five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Business.
- Chandy, R. & Tellis, G. (2000). The incumbent’s curse? Incumbency, size and radical product innovation. *Journal of Marketing* 64(3), 1-17.
- Chase, R. & Kumar, R. (2005). Operations Management Consulting. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Checkland, O. (1980). *Philanthropy in Victorian Scotland*. Edinburgh: John Donald.
- Christensen, C., (1997). *Innovator’s dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Anthony, S. & Roth, E. (2004). *Seeing what’s next*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. & Raynor, M., (2003). *Innovator’s solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*.

- Cooper, A. & Smith C. (1992). How established firms respond to threatening technologies. *Academy of Management Executive* 6(2), 55-70.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2005). Knowledge Management in Consulting. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Day, G. & Schoemaker, P. (2000). Avoiding the pitfalls of emerging technologies. *California Management Review* 42(2), 8-33.
- Dobbins, M., Robeson, P., Ciliska, D., Hanna, S., Cameron, R., O'Mara, L., DeCorby, K. & Mercer, S. (2009). A description of a knowledge broker role implemented as part of a randomized controlled trial evaluating three knowledge translation strategies. *Implementation science : IS* 4(23).
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gilbert, C., (2003). The disruption opportunity. *MIT Sloan Management Review* 44(4), 27-32.
- Greiner, L. & Metzger, R. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Greiner, L. & Poulfelt, F. (2005). Major Practicing Areas in Consulting. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April 1999, 106-116.
- Hardagon, A. & Sutton, R. (2000). Building Innovation Factory. *Harvard Business Review*, May-June 2000, 157-166.
- Hardagon, A. & Sutton, R. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, Dec 1997, 42(4), 716-749.
- Hardagon, A. & Sutton, R. (1996). Technology Brokering and Innovation: Evidence from a Product Design Firm. *Academy of Management Proceedings* 1996, 229-233.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35(1), 9-30.
- Hirsjärvi, S. (1982). *Kasvatustieteen käsitteistö*. Helsinki: Otava
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. (1995). *Johdatus kasvatustieteeseen*. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajajärvi P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hopponen T. (2009). *Sanomalehtiliiketoiminnan murros*. Tampereen yliopisto. Yrityksen hallinto. Pro gradu -tutkielma.
- Kakabadse, N. K, Louchart, E. & Kakabadse A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development* 25 (May), 416– 500.
- Kieser, A. (2002). Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies. Teoksessa *Management consulting; Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Toim. Kipping, M. & Engwall, L. Oxford: Oxford University Press.
- Kotler, P. (1986). Prosumers: A New Type of Customer. *Futurist* (September–October), 24-28.
- Korhonen, R. (2009). Näytä suunta, konsultti!. *Talouselämä* 1/2009.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting. A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2005). Human Resource Consulting. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Lindic, J. & Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694 – 1708.
- Maister, D. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: The Free Press.
- McKenna, C., Djelic, M-L. & Ainamo, A. (2003). Medium and Message: The Role of Consultants in Globalization and Its Local Interpretation. Teoksessa *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Game*. Toim. Djelic, M-L. & Quack, S. Cheltenham: Edward Elgar.
- McKenna, C. (2006). *The World's Newest Profession. Management Consulting In the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press.
- Nadler, D. & Slywotzky, A. (2005). Strategy and Organization Consulting. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Nolan, R. & Bennis, L. (2005). Information Technology Consulting. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Nguyễn, T. T. (2010) *Knowledge Economy and Sustainable Economic Development : A Critical Review*. Berlin/New York: Walter de Gruyter GmbH & Co.

- Poulfelt, F; Greiner, L. & Bhambri, A. (2005). The Changing Global Consulting Industry. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Prahalad, C. K (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3).
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b): *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them To Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York: Free Press.
- Ramaswamy, V. & Ozcan K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford: Stanford Business Books.
- Rasiel, E. & Friga, P. (2001). *The McKinsey Mind*. New York: Mcgraw-hill professional
- Robeson, P., Dobbins, M. & Decorby, K. (2008). Life as a knowledge broker in public health. *Journal of the Canadian Health Libraries Association (JCHLA/JABSC)*. 29: 78–82.
- Robson, C. (1995). *Real world research. A resource for social scientists and practioner-researchers*. Oxford: Blackwell.
- Rope, T. (2006). *Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa*. Helsinki: Talentum.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*; winter 1999; 41(2), 95- 107.
- Schein, E. (1988). *Process Consultation: Its role in organization development*. Addison-Wesley: Reagings. Mass.
- Spekman, R. & Kotler, P. (2005). The Marketing Consultant. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Taylor, F. (1916). *The Principles of Scientific Management*. Teoksessa *Classics of Organization Theory*. Toim. Shafritz, J. & Ott, S. 2001. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Tienari, J. & Ainamo, A. (2004). Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa. *Työn Tuuli* 1/2004, 7-16.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- af Ursin, Klaus 2007. *Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa*. Tampere: Tampere University Press.
- Vlaar, P., De Vries, P. & Willenborg, M. (2005). Why incumbents struggle to extract value from new strategic options: case of the European airline industry. *European Management Journal* 23(2), 154-169.
- Wallace, D. P., & Van Fleet, C. (2005). The Democratization of Information?. *Reference & User Services Quarterly*, 45(2), 100-103.
- Wilson, T.D. (2002). The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research*, 8(1).

WWW-lähteet:

- Certius, (2014). Types of Management Consulting. Viitattu 23.3.2017.
<http://certius.org/ManagementConsulting/types-of-management-consulting>
- Consultancy. Types of consultants. Viitattu 29.3.2017.
<http://www.consultancy.uk/career/types-of-consultants>
- Economist, (2013). Consultancy firms: Strategic moves. Viitattu 27.1.2017.
<http://www.economist.com/news/business/21589435-big-consulting-and-accounting-firms-are-making-risky-move-strategy-work-strategic-moves>
- Sanger, L. (2007) Who says we know: On the new politics of knowledge . Viitattu 15.10.2016.
https://www.edge.org/3rd_culture/sanger07/sanger07_index.html
- BoMentis. Viitattu 19.3.2017. <http://www.bomentis.fi/>
- Talent Vectia. Viitattu 19.3.2017. <https://www.talentvectia.com/>
- Isotalo, M. Mentorointiopas. Viitattu 19.3.2017.
<https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>
- Kiiski-Kataja, E., (2016). Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt. Viitattu 11.1.2017. https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf
- Szczerba, M. (2014). The Big Three: meet the world's top consulting firms. Viitattu 3.4.2017. <http://thegatewayonline.com/consulting/where-to-work/the-big-three-the-top-employers-in-consulting>
- Wikipedia. Democratization of Knowledge.
https://en.wikipedia.org/wiki/Democratization_of_knowledge

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

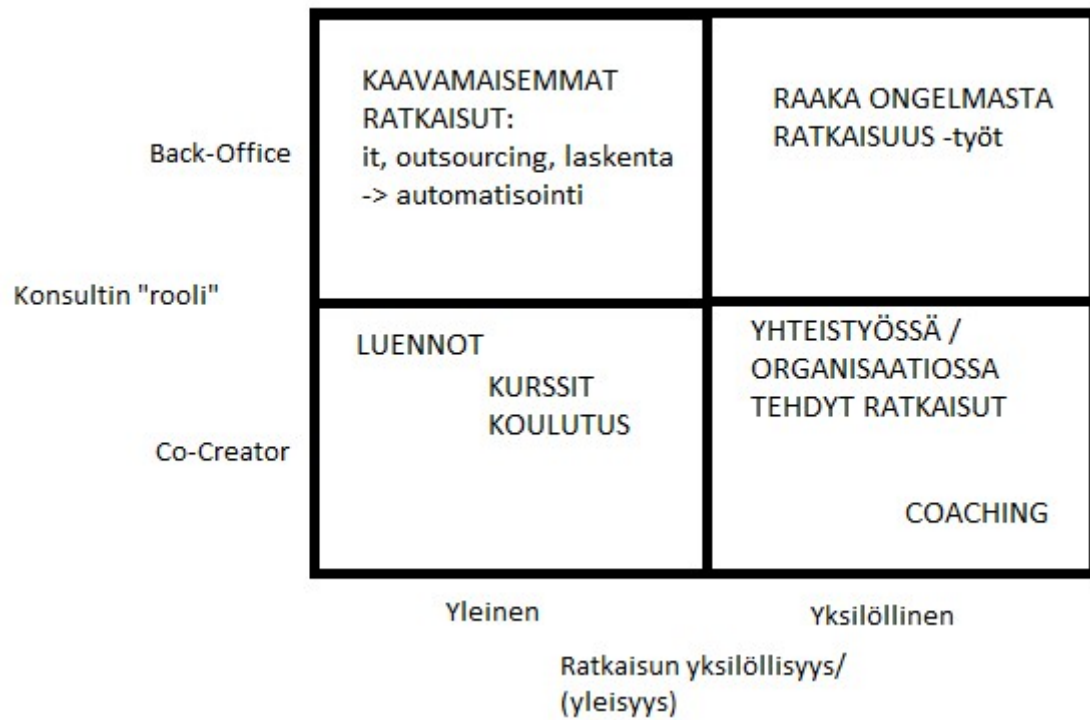
Gradun aihe: Tiedon demokratisoitumisen vaikutukset valmentavan konsultin toimintaan

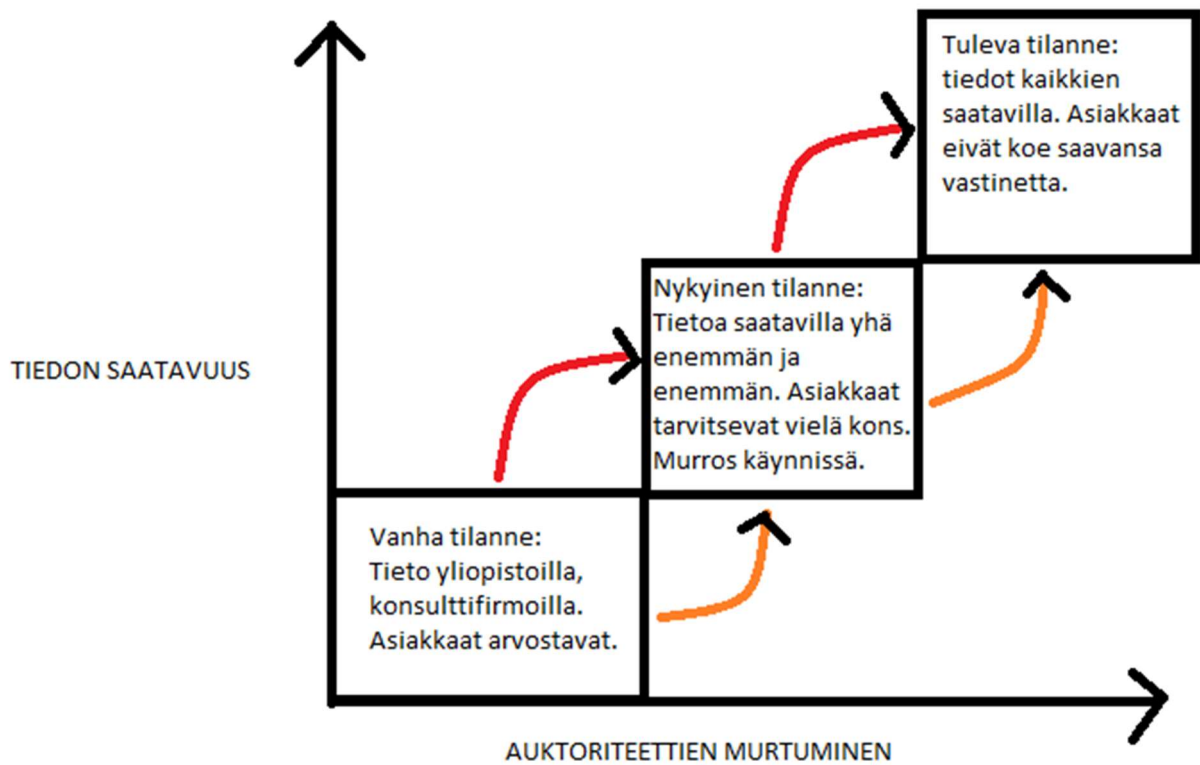
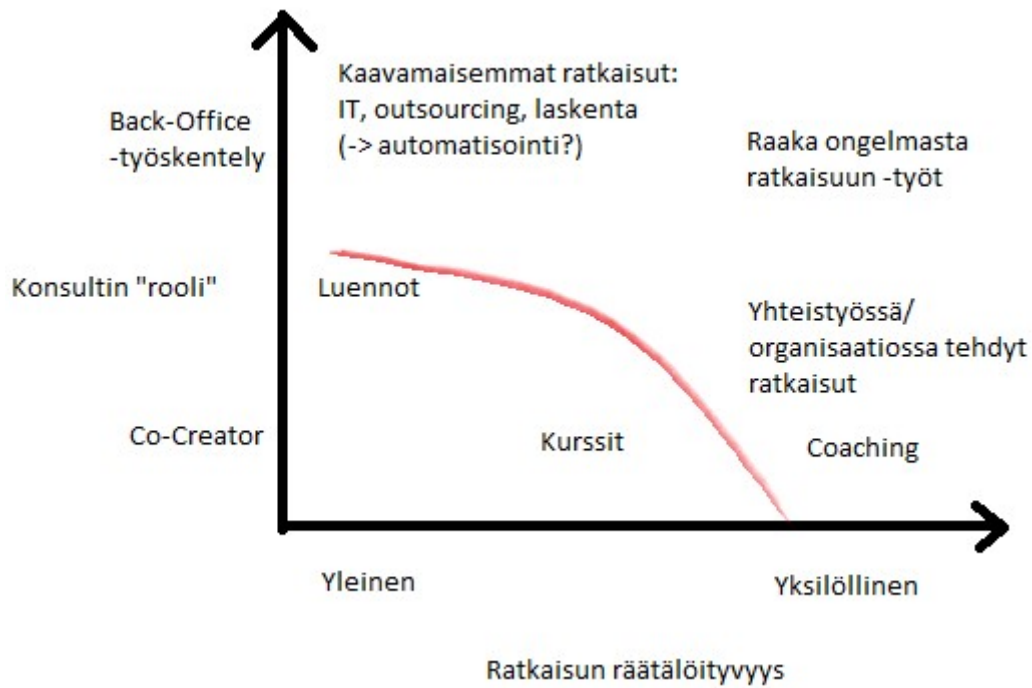
Teemat ja esimerkkikysymyksiä

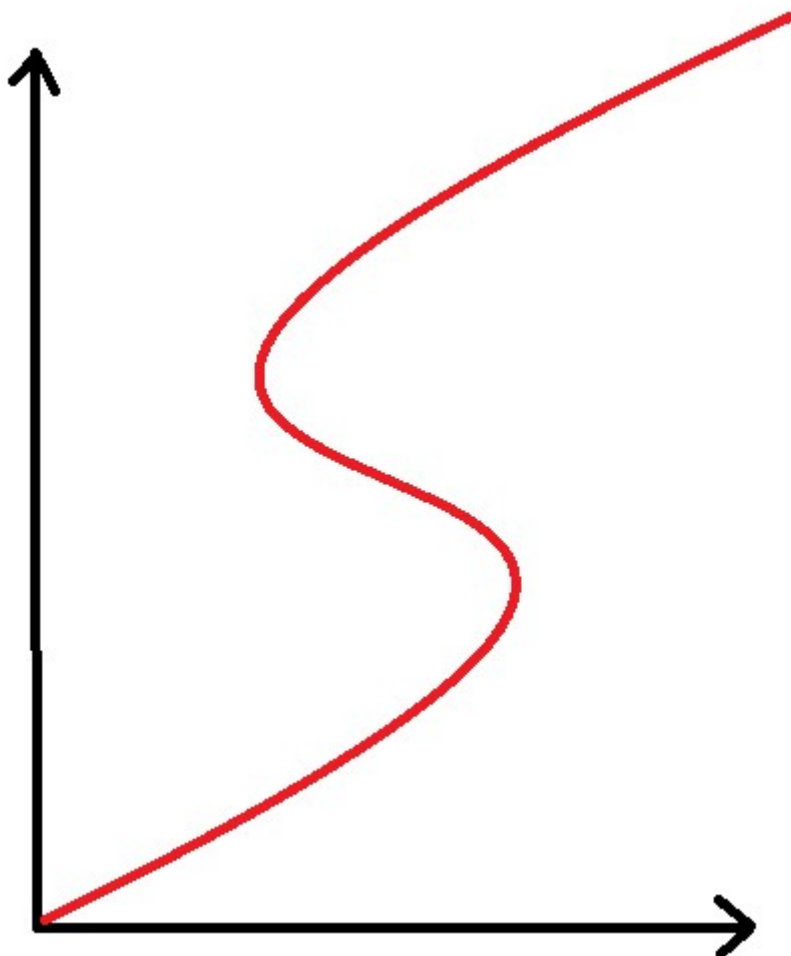
1. Henkilökuva
 - Kuka olet?
 - Millainen työhistoria sinulla on?
 - Mitä teet tällä hetkellä työksesi?
2. Konsultointityypit
 - Millaisia erilaisia konsultointityyppejä on?
 - Miten kuvailisit edustamaasi konsultointityyppiä?
 - Onko muita jaotteluita?
 - Mitä valmentavat konsultit myyvät ja kenelle?
 - Mihin valmentava konsultointi on perustunut/perustuu? (ansaintamalli)
 - Millaisia toimijoita alalla on?
3. Valmentavan konsultoinnin tulevaisuus
 - Miten valmentava konsultointi tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?
 - Mitkä ovat muutosajurit?
 - Minkälaiset asiat painottuvat valmentavassa konsultoinnissa 2020-luvulla?
 - Millaisilla liiketoimintamalleilla selviää tulevaisuudessa?
 - Millaisia vaatimuksia nämä muutokset aiheuttavat yksilölle?
 - Miten koulutuksen ja konsultoinnin suhde on kehittynyt ja miten se tulee jatkossa kehittymään? Sulautuuko yhteen vai eriytyykö kenties?
4. Ilmiöt taustalla
 - Haastateltavan näkemykset
 - Konsultoinnin kenttä
 - Koulutuksen kenttä
 - Long tail
 - Co-creating

- Asiakashyöty: erikoistuminen
- Onko valmentavan konsultoinnin muutoksen/murroksen taustatekijänä osaltaan erityisesti tiedon demokratisoituminen?
- Millaisia vaikutuksia sillä on?
- Aiheuttaako tiedon demokratisoituminen kenties eräänlaista toimialan auktoriteettien murtumista?
- Esitellään siihenastiset omat tuotokset ja kommentoidaan niitä.

Mukana haastattelussa olivat muun muassa seuraavanlaisia kuvioita:







Tiedon saavutettavuus / Auktoriteetin murtuminen –käyrä yksittäisen toimijan kannalta,
joka pystyy uudistumaan kerran.